

CASOS DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA E MARKETING

Promovendo o debate empresarial



Coordenação:

Manuel Au-Yong Oliveira

Ramiro Gonçalves

José Martins

Fernando Moreira

Frederico Branco



CASOS DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA E MARKETING

Promovendo o debate empresarial

Coordenação

Manuel Au-Yong Oliveira | Ramiro Gonçalves | José Martins |

Fernando Moreira | Frederico Branco



EDIÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS
SÍLABAS & DESAFIOS - UNIPessoal LDA.
NIF: 510212891
www.silabas-e-desafios.pt
info@silabas-e-desafios.pt

Sede:
Rua Dorília Carmona, nº 4, 4 Dt
8000-316 Faro
Telefone: 289805399
Fax: 289805399
Encomendas: encomendar@silabas-e-desafios.pt

TÍTULO

CASOS DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA E MARKETING - Promovendo o debate empresarial

COORDENADORES

**Manuel Au-Yong Oliveira | Ramiro Gonçalves | José Martins |
Fernando Moreira | Frederico Branco**

1ª. edição
ebook

Copyright @ Manuel Au-Yong Oliveira | Ramiro Gonçalves | José Martins | Fernando Moreira | Frederico
Branco e Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda., dezembro 2016
ISBN: 978-989-8842-04-6

Pré-edição, edição, revisão e composição gráfica: Sílabas & Desafios Unipessoal, Lda.
Pré-impressão, impressão e acabamentos: Gráfica Comercial, Loulé

Capa: Sílabas & Desafios @2016

Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. A utilização de todo, ou partes, do texto, figuras,
quadros, ilustrações e gráficos, deverá ter a autorização expressa dos autores.

Notas biográficas dos Coordenadores desta obra

MANUEL AU-YONG OLIVEIRA

Manuel Oliveira nasceu em Londres, Inglaterra, a 10 de Agosto de 1969, onde viveu até aos onze anos de idade. Completou a licenciatura em Informática de Gestão em Portugal (1991) e depois de um breve período a trabalhar na indústria têxtil, foi tirar um mestrado em administração de negócios (MBA) na Cardiff Business School, no País de Gales (Reino Unido - 1992-1993). Sob a orientação do Diretor da Cardiff Business School, o Professor Doutor Roger Mansfield, escreveu uma dissertação de mestrado sobre a motivação humana ao qual foi atribuída a nota distinção. Após trabalhar em várias multinacionais durante cerca de uma década (Accenture, Worthington Cylinders, Waterco Europe) terminou o seu doutoramento, na FEUP, com distinção na dissertação sobre inovação (em 2012).

Manuel Oliveira concentra esforços significativos de investigação em realizar casos de estudo de empresas. Lecionou, como docente convidado, na Universidade do Porto (FEUP – DEGI) e na Universidade de Aveiro (DEGEIT), ambos desde 2009 e até ingressar na carreira académica como professor auxiliar, na Universidade de Aveiro, em Maio de 2014. Atualmente, e desde outubro de 2015, é investigador (membro integrado) do GOVCOPP.

Foi orientador e co-orientador, com sucesso, de uma série de mestrandos na FEUP (DEGI), na Universidade Católica Portuguesa (no Porto) e na Universidade de Aveiro.

Manuel Oliveira tem publicações em diversas revistas, incluindo: *Behaviour & Information Technology, Journal of Business Ethics, The Futurist, Performance Improvement, The European Journal of Development Research, International Entrepreneurship and Management Journal, World Future Review, Revista Turismo & Desenvolvimento / Journal of Tourism and Development*, entre outras. Exerce ainda alguns cargos de gestão na Universidade de Aveiro, incluindo o de membro da Comissão Executiva do DEGEIT (representando a área de gestão) e o de Diretor do 2º ciclo de gestão.

RAMIRO GONÇALVES

Ramiro Gonçalves é Professor Associado com Agregação na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) em Vila Real e investigador integrado no INESC TEC – Laboratório Associado no Porto. No seu CV académico constam uma licenciatura em informática de gestão, um mestrado e um doutoramento em informática e o grau de agregado em sistemas de informação.

Na UTAD, Ramiro Gonçalves é atualmente diretor do Curso de Doutoramento em Informática, Mestrado e Licenciatura em Engenharia Informática, sendo amplamente procurado como orientador e consultor na área de informática/sistemas de informação. Tem cerca de 150 publicações (incluindo livros e capítulos de livros, artigos científicos em revistas internacionais indexadas pelo JCR, bem como publicações em atas de conferências internacionais. A sua investigação tem estado centrada na área de Sistemas de Informação, Negócio Digital e Acessibilidade Web.

JOSÉ MARTINS

José Luís Bandeira Rodrigues Martins é Professor Auxiliar na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Assistente Convidado no Instituto Politécnico de Bragança e Docente/Investigador Ensino Superior no INESC TEC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores - Tecnologia e Ciência. Doutorado em Informática no ano de 2014 pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, o José Martins possui também um Mestrado em Informática pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e uma licenciatura em Engenharia Informática atribuída pelo Instituto Politécnico de Leiria. Ao longo da sua carreira científica tem focado os seus esforços na área dos sistemas e tecnologias de informação, tendo até ao momento publicado quase duas dezenas de artigos em revistas internacionais indexadas SCOPUS e JCR, mais de 30 trabalhos em atas de eventos e 8 capítulos de livros publicados. Como forma de garantir a atualização não só dos seus conhecimentos, mas também da sua rede de contactos científicos e técnicos,

nos últimos 10 anos o José Martins tem participado em vários eventos, tanto nacionais como internacionais.

No que diz respeito à vertente académica, o José Martins é docente de unidades curriculares ligadas aos sistemas e tecnologias de informação, à engenharia de software e às ciências da programação. Como atividade académica complementar, o José participa ativamente em várias equipas de orientação de teses de Doutoramento, dissertações de Mestrado e projetos de licenciatura.

FERNANDO MOREIRA

Fernando Moreira licenciado em Informática/Matemáticas Aplicadas (1992), mestre em Engenharia Eletrotécnica e Computadores (1997) e doutorado em Engenharia Eletrotécnica e Computadores (2003), ambas na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. É membro do Departamento de Economia, Gestão e Informática da Universidade Portucalense desde 1992, atualmente como Professor Associado e professor visitante na Escola de Negócios da Universidade do Porto.

Leciona unidades curriculares em cursos de graduação e pós-graduação (mestrados e doutoramentos). Orientador de vários estudantes de doutoramento, mestrado e licenciatura. É coautor de várias publicações científicas, com revisão por pares, em revistas e conferências nacionais e internacionais. É membro do Conselho Editorial de várias revistas e livros.

Tem organizado números especiais de revistas JCR e Scopus. É membro de Comissões Científicas e de Programa de conferências nacionais e internacionais. É coordenador do Mestrado em Informática desde 2007. Possui experiência editorial e é coeditor de vários livros. É associado do NSTICC, ACM e IEEE. É membro dos centros de investigação IJP da Universidade Portucalense e do IEETA da Universidade de Aveiro. As principais áreas de investigação são a computação móvel, TIC na educação, aprendizagem móvel, social business e transformação digital.

FREDERICO BRANCO

Frederico Augusto dos Santos Branco é Professor Auxiliar na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Membro do INESC TEC. Publicou mais de 30 artigos em revistas e conferências especializadas. Está envolvido em diversos trabalhos académicos, como orientações de dissertação e trabalhos de conclusão de curso, participando, regularmente, em projetos de investigação. A sua carreira profissional passa pela indústria onde ao longo de 20 anos esteve envolvido em vários projetos de planeamento e implementação de Sistemas de Informação, com particular incidência nos setores agroalimentar e de serviços. Atualmente exerce várias funções de Alta Direção nas áreas de Operações, Sistemas de Informação e Gestão da Qualidade.

ÍNDICE

CASOS DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA E MARKETING PROMOVEDO O

DEBATE EMPRESARIAL 1

INTRODUÇÃO 1

REFERÊNCIAS 4

A INOVAÇÃO E A DIFERENCIAÇÃO COMO FATORES ESTRATÉGICOS

NO RENASCIMENTO DA MAJORA 5

RESUMO 5

INTRODUÇÃO 6

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA 7

UM FIM APARENTAMENTE INEVITÁVEL 9

A estratégia antes da queda 9

O princípio do fim 10

O fim da linha 12

A NOVA MAJORA 13

Uma nova vida 13

A aposta no futuro 14

UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO 14

O LOGÓTIPO 15

A DIFERENCIAÇÃO 15

A diferenciação no regresso às lojas 17

A INOVAÇÃO 18

A nova realidade empresarial da Majora: inovação e internacionalização 19

CONCLUSÃO 20

REFERÊNCIAS 21

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

– ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSGRUA – 23

RESUMO 23

INTRODUÇÃO 24

INTERNACIONALIZAÇÃO 25

Estratégias de Internacionalização 26

Modelo de Uppsala 27

<i>Modelo Não Sequencial</i>	28
<i>Modelo Born-Globals</i>	30
ESTUDO DE CASO – TRANSGRUA – A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR	31
<i>Apresentação da Transgrua</i>	32
<i>Contexto Externo</i>	33
<i>A Escolha dos Mercados</i>	35
A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	37
CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXO I	45
ANEXO II	51
MARKETING PARA O MUNDO	
UM CASO DE SUCESSO INTERNACIONAL NA MODA FEMININA	53
RESUMO	53
INTRODUÇÃO	54
METODOLOGIA	55
ENQUADRAMENTO	56
EXPANSÃO INTERNACIONAL	58
ESCOLHA DOS LOCAIS	60
SEGMENTAÇÃO	61
MERCADO-ALVO	62
MARKETING-MIX	62
<i>Produto</i>	63
<i>Preço</i>	63
<i>Distribuição</i>	64
<i>Promoção</i>	65
CONCLUSÃO	65
AGRADECIMENTOS	67
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE I	
ALGUMAS DEFINIÇÕES RELEVANTES	71
<i>Lojas monomarca ou lojas multimarca</i>	71

<i>Franchising</i>	71
<i>Marketing-mix</i>	71
FOUR PS	72
FOUR Cs	72
PRODUCT	72
CUSTOMER SOLUTION.....	72
PRICE	72
CUSTOMER COST	72
PLACE.....	72
CONVENIENCE.....	72
PROMOTION	72
COMMUNICATION.....	72
<i>Posicionamento</i>	72
<i>Segmentação</i>	72
<i>SKU's</i>	73
APÊNDICE II	
RESPOSTAS A QUESTÕES DO CASO DE ESTUDO.....	75
<i>Introdução geral ao caso de estudo</i>	75
<i>Resolução dos exercícios do caso:</i>	76
COUTO, S.A.: DA INOVAÇÃO À DIFERENCIAÇÃO	
EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA PERMITE RESISTÊNCIA À PASSAGEM	
DO TEMPO	81
RESUMO.....	81
INTRODUÇÃO	82
METODOLOGIA	83
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	83
<i>Inovação</i>	83
<i>Diferenciação como uma das estratégias genéricas de Porter</i>	85
<i>Blue Ocean versus Red Ocean</i>	87
<i>Lealdade do Cliente</i>	87
COUTO, S.A.	88
<i>Principal produto - Pasta Medicinal Couto</i>	89
<i>Desempenho Financeiro</i>	93

ANÁLISE AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	97
<i>Análise SWOT</i>	97
<i>Cinco Forças de Porter</i>	98
<i>Análise PEST</i>	100
<i>Mercado alvo</i>	101
<i>Posicionamento estratégico</i>	101
FUTURO DA COUTO, S.A. E NOTAS FINAIS	102
REFERÊNCIAS	103
A INTERNACIONALIZAÇÃO E O CASO DE UMA PLATAFORMA ONLINE	
DE VENDA DE ARTIGOS TÊXTEIS DE LUXO	105
RESUMO.....	105
INTRODUÇÃO	106
<i>Metodologia</i>	107
REVISÃO DA LITERATURA	108
<i>Internacionalização</i>	108
<i>Razões para a internacionalização e o que internacionalizar</i>	109
CASO DE ESTUDO – FARFETCH	116
<i>Sobre a Farfetch</i>	116
<i>A internacionalização aplicada à Farfetch</i>	118
CONCLUSÕES	119
AGRADECIMENTOS	120
REFERÊNCIAS	120
ANEXO I	
GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ENTREVISTADO A	123
ANEXO II	
GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ENTREVISTADO B	125
QUEM ESCREVEU UMA CARTA DE AMOR ESTA SEMANA? OS	
CORREIOS E COMO A TECNOLOGIA ESTÁ A TRANSFORMAR O	
MODELO DE NEGÓCIO	127
RESUMO.....	127
INTRODUÇÃO	128
DISCUSSÃO DO CASO	129
STRATEGIC PRIORITIES:	130

OS CTT E O CASO PORTUGUÊS.....	134
<i>Serviços de Marketing</i>	136
<i>Em que mãos ficaram as ações dos correios de Portugal?</i>	138
EPÍLOGO.....	139
<i>Vencimentos de CEOs</i>	139
<i>Inovações nos correios</i>	139
REFERÊNCIAS	140
PROCESSO DE AQUISIÇÃO E PAPEL DA INOVAÇÃO NA ESTRATÉGIA	
DO GRUPO CMM	141
RESUMO.....	141
INTRODUÇÃO	142
REVISÃO DE LITERATURA	143
<i>Fusões e Aquisições</i>	143
<i>Inovação</i>	146
METODOLOGIA	147
CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA	148
<i>História do Grupo</i>	148
<i>Missão e valores</i>	150
<i>Serviços</i>	150
<i>Concorrentes e produtos substitutos</i>	150
ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO	152
<i>Processo de Aquisição</i>	152
<i>Papel da Inovação</i>	155
CONCLUSÕES	157
AGRADECIMENTOS	159
REFERÊNCIAS	159
RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GRANDE DISTRIBUIÇÃO: INFLUÊNCIA	
NO ATO DA COMPRA	161
RESUMO.....	161
INTRODUÇÃO GERAL.....	162
REVISÃO DE LITERATURA	163
<i>Responsabilidade Social</i>	163
RESPONSABILIDADE SOCIAL: DIMENSÕES E PRÁTICAS	165

<i>Responsabilidade Social Corporativa</i>	166
<i>Stakeholders</i>	167
<i>Benefícios da Responsabilidade Social</i>	168
METODOLOGIA	171
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	174
CONCLUSÕES FINAIS	176
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	178
AGRADECIMENTOS	178
REFERÊNCIAS	179
ANEXO A.....	
INQUÉRITO – PERGUNTAS REALIZADAS	183
ANEXO B.....	
INQUÉRITO REALIZADO – RESULTADOS	189

CASOS DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA E MARKETING

Promovendo o debate empresarial

INTRODUÇÃO

Manuel Au-Yong Oliveira¹, Ramiro Gonçalves²

¹GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

²University of Trás-os-Montes e Alto Douro, 5000-801 Vila Real (PORTUGAL); INESC TEC (coordinated by INESC Porto), Faculty of Engineering, University of Porto, 4200-465 Porto (PORTUGAL), ramiro@utad.pt

Os casos de estudo sobre organizações e empresas são um veículo de comunicação de excelência na área da gestão. Este livro reúne uma série de casos de estudo que abordam a inovação e a diferenciação, a internacionalização, o marketing, a evolução estratégica, os modelos de negócio (e como são afetados pela tecnologia), as aquisições de empresas, e tem ainda um caso de estudo sobre a responsabilidade social (área de crescente importância para todo o tipo de organizações). A estratégia e o marketing são áreas de saber muito próximas, sendo dadas em conjunto em várias escolas de negócio no mundo inteiro. Abordam-se os seguintes conceitos associados à estratégia e ao marketing neste livro:

- Ambiente externo e o mercado
- Ambiente interno e a empresa
- A concorrência e a necessidade da inovação
- A importância da marca
- Responsabilidade social
- Programas promocionais
- Comportamentos de compra de consumidores

- Tecnologia
- Lealdade
- Canais de distribuição
- O preço e a sua influência na compra e no posicionamento
- Previsão do sucesso futuro e compreensão do passado

Assim entende-se que o marketing é muito mais do que simplesmente publicidade, relações públicas, e / ou vendas. Englobará também, por exemplo, a área dos novos produtos, que deverão ser lançados, segundo diversos autores, periodicamente por empresas e com o envolvimento do departamento de marketing, quer no seu desenvolvimento, quer na sua divulgação e colocação no mercado. O marketing envolve a criação de seguidores leais de empresas, como a Apple conseguiu fazer com os seus produtos e serviços inovadores – tais como o iPod, iPhone, MacBook, iPad, e iTunes, entre outros.

Por outro lado, a estratégia envolve clientes e o estudo do mercado enquanto fonte de riqueza que justifica a existência das empresas. Envolve analisar as oportunidades e ameaças no ambiente externo e envolve também analisar igualmente as forças e as fraquezas da empresa, ao nível interno. Para este fim existem numerosas ferramentas, tais como a análise SWOT, a análise PEST, a análise das cinco forças de Porter, o marketing mix (os 4Ps), e a segmentação, que são utilizadas neste livro de estudos de caso.

Quando se fala do âmbito do marketing este é sem dúvida de âmbito largo, incluindo frequentemente áreas diversas de conhecimento tais como comportamento de consumidor, gestão de vendas, gestão de produto, comunicação de marketing, marketing comparativo, marketing social, a eficiência/produktividade de sistemas de marketing, ética no marketing, o papel do marketing no desenvolvimento económico, embalagens, marketing de serviços, pesquisa em marketing, assuntos societários em marketing, venda por retalhistas, venda por grossistas, o marketing internacional, o marketing de *commodities* [“uma matéria prima ou produto primário agrícola que pode ser comprado e vendido, tal como cobre ou café” (traduzido de Oxford Dictionaries online)], e a distribuição física (Hunt, 2002). Mais recentemente

o marketing veio a incluir o mundo digital, abrangendo as redes sociais como o Facebook, mas não só. Também o Google é capaz de dirigir publicidade aos seus consumidores de forma muito apurada na era em que não temos mais segredos para os *marketers* (e hackers) profissionais. A Amazon.com também é capaz de memorizar comportamentos de compra e preferências fazendo eficazmente o *cross-selling* dos seus produtos (sugerindo produtos alternativos e complementares com grande eficácia) – como se conhecesse pessoalmente e intimamente os seus clientes.

O corpo do saber em marketing dirige-se a organizações do setor com objetivos de lucro (*profit sector*), e dirige-se também a organizações do setor sem objetivos de lucro / sem fins lucrativos (*nonprofit sector*).

Uma pergunta de marketing, enquanto disciplina aplicada, poderá ser: “Como deverá a Jones Toy Company [empresa de brinquedos] alocar o seu orçamento de publicidade entre os vários meios [*media*] para chegar ao seu mercado alvo primário, crianças com menos de doze anos de idade?” (tradução de Hunt, 2002, p.53). O marketing deverá procurar, no entanto, responder a outro tipo de questões também, que levem ao avanço do corpo do saber em marketing - é necessário realizar investigação original em marketing, indo assim de encontro aos objetivos das universidades que albergam o marketing (Hunt, 2002).

Este livro surge devido a um esforço de aproximação entre docentes e alunos e de trabalho feito na universidade. As universidades (tal como nos chama a atenção Hunt, 2002), em particular ligadas ao ensino da gestão; 1) vendem conhecimento aos alunos [através do ensino, dentro e fora da sala de aula, e incentivando desde logo a ligação às organizações], mas também 2) armazenam conhecimento [em bibliotecas, físicas e online], 3) fabricando também conhecimento [através da investigação científica, que poderá ser mais teórica, prática, ou um misto de ambas], que devem 4) procurar transferir para as empresas e o mercado.

Esperamos que vos agrade a diversidade de casos oferecida e que contribua para a discussão sobre estratégia e sobre o marketing.

REFERÊNCIAS

Hunt, S.D. (2002). *Foundations of marketing theory – Toward a general theory of marketing*, M.E.Sharpe.

Oxford Dictionaries online.

A INOVAÇÃO E A DIFERENCIAÇÃO COMO FATORES ESTRATÉGICOS NO RENASCIMENTO DA MAJORA

**João Nuno Silva¹, José Sousa², Mariana Malaquias³, Rui Amaral⁴,
Manuel Au-Yong Oliveira⁵**

¹Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), jnsilva@ua.pt

²Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), japs@ua.pt

³Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mariana.malaquias@ua.pt

⁴Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), ruipamaral@ua.pt

⁵GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

RESUMO

A Majora é uma empresa portuguesa fundada no Porto em 1939. Dedicase ao fabrico de brinquedos e jogos infantis e juvenis. Tendo concebido mais de 300 produtos, a produção chegou a ser de mais de 1 milhão de brinquedos por ano. A organização foi pioneira na criação de alguns jogos clássicos que ainda hoje são partilhados entre familiares e amigos, de entre os quais se destacam: o “Loto” (conhecido por ser para toda a família), “Mikado” (jogo que exige paciência e destreza), “O Sabichão” (nos anos 80 era uma espécie de Google das crianças, respondendo às mais diversas questões) e o “Jogo da Glória”. Foi também responsável pelo lançamento de outros jogos conhecidos na versão portuguesa, como o “Monopólio”. Ao longo deste caso de

estudo será abordada a história da organização, desde as suas raízes (criação) ao seu encerramento (passando pelas várias gerações da família Oliveira e pelas invenções que permitiram à Majora alcançar um lugar de relevo nas famílias portuguesas), terminando com uma análise àquilo que será o futuro da Majora.

Palavras-Chave: inovação, jogos de tabuleiro, família, Portugal, sucesso, atualidade, internacionalização.

INTRODUÇÃO

Ter sucesso é, como indica a literatura e a experiência, um estado temporário ou de transição. Veja-se os impérios vários que tiveram grande influência na humanidade, apesar de terem durado vários séculos em alguns casos – os impérios Grego, Romano, Mongol, Otomano, entre outros, note-se, que todos têm em comum o seu desaparecimento, até constituírem uma recordação de uma época longínqua de relações de poder. Nas empresas não é diferente. Por exemplo, nas start-ups, estima-se que entre 80% a 90% não irão ter nenhum sucesso duradouro; e das que chegam a empresas maduras e chamadas de incumbentes, com elevadas quotas de mercado na sua indústria, a regra é não chegarem a ultrapassar os 15 anos de idade, em particular na Europa. A Majora aparece como um exemplo de sucesso – mas sem que este sucesso deixe de ser temporário. Após sérias dificuldades financeiras, a Majora ressurge com o intuito de se reafirmar na indústria dos jogos, numa altura em que a tecnologia domina por completo o panorama concorrencial. Como perpetuar o sucesso no tempo? Como evitar o fracasso? Marcas que muitos, na atualidade, ainda se recordam, de empresas tais como a Blockbuster, a Nokia, a BlackBerry, a Compaq, o BES, e a Kodak, tiveram o seu tempo de liderança, para depois sofrerem com o aparecimento de novas tecnologias ou simplesmente devido a falhas na gestão – marcas que, na nossa ingenuidade, julgávamos iriam permanecer para sempre no panorama empresarial nacional e global. Como é que a Majora poderia ter evitado as suas dificuldades? O que poderia ter sido feito de forma diferente? O grande problema, segundo Maquiavel, é que o que nos trouxe a lugar de destaque não será

necessariamente o que nos levará a permanecer lá. Largar o passado e enfrentar um futuro muito diferente quase que exige um esquecer da fórmula que julgávamos ser de sucesso. Algumas empresas e pessoas conseguem perdurar mais tempo, e será a esses exemplos que os historiadores e estudiosos farão referência, numa sociedade como a atual enviesada para os casos de sucesso. Quais serão os alicerces de empresas inovadoras que perduram, como é o caso da Corticeira Amorim, em Portugal, que dura e cresce apesar de contar com várias gerações? Esperamos poder contribuir de algum modo para a discussão que existe na gestão sobre os aparentes líderes e gestores “super-heróis” – sabendo, no entanto, que cada caso é um caso e que não existem, até ao momento, fórmulas que assegurem o êxito eterno – sendo o ser humano, principalmente ele, efêmero. A gestão da inovação é, assim, uma competência a ter cada vez mais em conta (Trott, 2012). É preciso monitorizar o mercado e ter capacidade de absorção, para efetuar mudanças e ajustes onde necessário. Novas tecnologias de grande interesse abundam e as organizações têm que ser capazes de reconhecer a sua utilidade, criando, e contratando, para o efeito, profissionais especializados e com orçamento para viajar e sondar o mercado mundial, mesmo que operando somente em Portugal. O mercado globalizado significa que para um país moderno e próximo dos grandes mercados, como é o caso de Portugal, as mudanças, mais cedo ou mais tarde, chegarão. Mudanças essas que poderão revolucionar o modo de funcionar e de comprar e vender, ditando quem sobrevive e quem desaparece do mercado.

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

No ano de 1939, Mário José António de Oliveira, com apenas 30 anos, foi o criador da Majora. Devido ao grande sucesso que teve com jogos de cartão e dos cubos de madeira fez com que este acreditasse no futuro desta marca. Em 1943, surgiu a possibilidade de desenvolver o negócio, instalando-se na rua das Taipas com o seu irmão, Joaquim, e, nesse momento, nasce a Mário J. Oliveira & Irmão, Lda. “Os irmãos investiram em tecnologias e equipamentos com o objetivo de assegurar o máximo de qualidade assim como a

liderança do negócio no mercado nacional, consolidando o seu estatuto de divertimento para as crianças.” (Luís, 2015, p.48).

O rápido crescimento da Majora teve como consequência a construção e instalação de uma nova unidade fabril na Rua Delfim Ferreira, na zona industrial da cidade do Porto, em 1968. Nesse mesmo espaço procedeu-se à construção de um museu, contendo jogos que a Majora criou e produziu ao longo da sua história.

A marca consolidou o estatuto de divertimento para as crianças e famílias com jogos como o “*Mikado*”, (jogo onde vigorava a paciência e habilidade dos jogadores), com o objetivo de retirar de um lote determinados “pauzinhos” sem movimentar um outro qualquer. Outros, como o “Jogo da Glória”, no qual os jogadores tentam atingir a meta sem cair na casa do inferno, e “O Sabichão”, criado em 1962 e que consistia num jogo de perguntas e respostas, as quais eram confirmadas por um boneco existente no tabuleiro do jogo. Na comemoração dos 50 anos do Sabichão, Alberto Oliveira recordou o processo de criação do boneco mais famoso da marca: “lembro-me da mesa da sala coberta de tabuleiros em madeira com pequenos bonequinhos do Sabichão para lhes dar expressão, com a ajuda da família após o jantar. Com destreza, colocava dois pincéis numa mão - pois assim conseguia pintar duas cores ao mesmo tempo - e um boneco na outra - e do pincel de tinta preta nasciam os olhos, a boca e o nariz. Assim começava a magia do Sabichão” (Silva, 2013). De igual modo, até o Monopólio, fabricado pela empresa americana *Hasbro*, entrou no mercado português pela Majora, despertando um interesse global da sociedade. O jogo permitia a venda e compra de propriedades, levando os jogadores à excentricidade.

De acordo com alguns especialistas, os jogos da organização em questão eram apropriados às diferentes faixas etárias, estimulando e desenvolvendo o pensamento e a criatividade, autonomia e a autoestima.

O lançamento de novos produtos era uma tarefa bastante complexa, onde se pretendia atingir o público-alvo e determinar o seu potencial crescimento.

Era necessária uma análise cuidada de previsão, no sentido de tomar decisões importantes alusivas ao investimento económico.

Segundo Alfredo Amável, que passou com os dois filhos horas de diversão com jogos da organização, o fundador da Majora não partilhava muitas informações aquando do processo de criação de novos jogos, como o mesmo conta ao “Correio da Manhã”: "ele tinha um grupo na fábrica a que chamávamos o ‘departamento de invenções’. Trabalhava diretamente com um ilustrador, o Gabriel Ferrão, que desenhou centenas de tabuleiros. Sei que o Sr. Mário visitava muitas feiras e encontrava aí inspiração para os seus jogos".

Ao longo da sua história, a Majora criou mais de 300 jogos e brinquedos sobre os mais variados temas. De acordo com Alfredo Amável, "eram jogos muito simples, que as famílias podiam jogar em conjunto" (Silva, 2013).

O ano de 2008 fica marcado pela entrada da geração mais nova para a equipa de gestão: os dois filhos de António de Oliveira, Pedro e Paula, que tinham em mente a modernização dos produtos (Silva, 2013).

Como companhia tradicional e familiar, era urgente atuar em alguns pontos como a continuação da aposta nas crianças como público-alvo, a reestruturação e reorganização de toda a organização, a qualificação dos *stakeholders*, a exportação e a personalização de produtos para outras marcas.

Mas será que essa aposta deu frutos e permitiu à Majora manter-se no mercado português como líder na produção e venda de jogos de tabuleiro? Este estudo procura responder a esta assim como a outras questões, inclusive sobre o que poderia ter sido feito de forma diferente, na empresa Majora, para ela poder ter evitado os tempos muito difíceis que viveu.

UM FIM APARENTEMENTE INEVITÁVEL

A estratégia antes da queda

A mudança é inevitável, e tal como esta expressão se aplica a tudo que nos rodeia, o mercado também está englobado. Mudança é a palavra que define

a forma como a Majora começa a sua descida progressiva até ao seu inevitável fecho. Mas aqui levanta-se uma questão: seria mesmo o fecho de uma das grandes empresas nacionais uma inevitabilidade impossível de contrariar? Para isso precisamos de analisar passo a passo todos os acontecimentos que despoletaram tal situação.

A nacionalmente reconhecida marca Majora sempre conciliou o seu nome, associado à garantia de qualidade e origem, durabilidade e autenticidade dos seus produtos comercializados, com a afetividade dos seus clientes, movidos pelo poder emocional normalmente exercido pelos seus filhos (principais consumidores e defensores leais dos produtos) (Luís, 2015). A marca obtém uma consolidação da posição de mercado alicerçando-se muito nestes fatores. Porém, o facto de o seu marketing ter primordialmente como público-alvo as crianças, a forma como era difundida a publicidade tinha direito a uma especial atenção da marca uma vez que a utilização de cores e seleção de imagem, fotografia e ilustrações tinha sempre em conta a sensibilidade infantil (Luís, 2015). Este tipo de abordagem era extremamente eficaz devido à fácil receção da mensagem através de imagens por parte deste tipo de audiência. Para além disso, a marca jogava muito com a parte sentimental das famílias uma vez que ficava sempre associada à imagem da empresa os bons momentos de partilha e reunião através dos seus jogos no seio das mesmas. Para além dessa vertente, ao jogarmos jogos da Majora estávamos a consumir maioritariamente produtos criados e produzidos em Portugal. Embora não existindo em Portugal uma cultura predominantemente etnocêntrica (que significa uma eventual aversão ao que é estrangeiro, aliado a um sentimento de superioridade da própria cultura) esta vertente nacional era bem-vinda, já que valorizamos o que é feito cá, em território português, tendo havido mesmo campanhas publicitárias portuguesas, nos *media*, nesse sentido.

O princípio do fim

Porém, o que poderia à partida ser mais uma história de sucesso prolongado, acaba por se tornar num pesadelo a partir do momento em que o mercado dos brinquedos sofre um abanão monumental, aquando do nascimento da

era do “gaming” digital. Esta mudança no paradigma de como as crianças mais tarde viriam a divertir-se e conviver entre elas seria uma das principais razões pela qual a marca começa a perder os seus fiéis clientes. Onde antes os serões eram passados pelos jovens a jogar num tabuleiro da Majora, agora seriam substituídos pela afluência dos amigos à casa daquele que tivesse a nova PlayStation com o novo jogo. A juntar-se a esta situação, o aparecimento de grandes multinacionais e líderes mundiais, como a *Mattel* e a *Hasbro*, no mercado português obrigaram a empresa a efetuar uma ginástica financeira onde uma das medidas passou pela alocação da produção para a China devido aos menores custos de fabrico (Silva, 2013). Porém, as mudanças não se ficavam por aqui, uma vez que também coincide neste espaço temporal o aparecimento do telemóvel acessível a grande parte da população, independentemente do estrato social onde estavam inseridos. Um acontecimento que à primeira vista pode não parecer muito relacionado com a empresa, porém a presença de jogos conhecidos globalmente como “Snake”, “Tetris” ou “Bounce” vêm numa primeira fase exercer mais pressão sobre o tecido de clientes da marca, fazendo com que muitos jovens preferissem jogar os dinâmicos jogos em vez de se debruçarem sobre o “antigo” tabuleiro.

Estas pressões surtiram efeitos e foram sentidas pela empresa. Porém esta, confiando na sua enorme experiência na área, assumiu uma estratégia de continuidade de modelo de negócio que já vinha tendo sucesso no passado. A mudança pode ser momentânea ou contínua, e neste caso, para mal da Majora, tornou-se numa “bola de neve”, já que cada vez mais empresas apareceram a investir no mercado digital, situação que alavancou as plataformas de jogos bem como os próprios jogos para um nível de divertimento oferecido ao cliente com o qual os “ultrapassados” jogos da Majora nunca poderiam competir. Esta situação despoleta uma alteração no comportamento dos clientes que, em vez de terem os armários cheios de jogos de tabuleiro, estes passam a ir para locais menos utilizados da casa e a serem substituídos por um cada vez maior número de jogos associados às plataformas digitais. O telemóvel também dá um salto tecnológico, e o aparecimento das lojas de jogos grátis acessíveis a todos, veio ainda mais desvirtuar uma realidade que já parecia desfasada do tempo.

O fim da linha

Sendo assim, a empresa acaba por progressivamente afundar-se num modelo de negócio que não se adaptou à mudança, e o próprio investimento nos últimos tempos da empresa foi feito em produtos que, apesar de captarem o contexto da realidade infantil da altura (como jogos do Ruca e do Noddy) (Luís, 2015), continuaram a ser num formato que já tinha dado muitas provas de estar a entrar numa fase de descontinuação, resultando assim em resultados aquém das metas estabelecidas.

Como tal, e fruto do que apurou o nosso estudo, a empresa falha redondamente na entrada do mercado tecnológico, uma vez que desperdiça várias oportunidades e alertas que lhes foram dados por este ao longo dos seus tempos finais. Algumas dessas oportunidades foram dadas, claro está, pelo mundo digital, onde uma nova gama de produtos começa a ter rápido sucesso e se vem consolidando até hoje. A empresa falhou na entrada no mercado de jogos online “*play-free, pay-per-more*”, onde começaram a surgir jogos de estratégia mundialmente reconhecidos, como “*Farmville*” ou “*Tribal Wars*”. De referir que estes jogos usam um funcionamento semelhante a alguns jogos da marca Majora. A marca poderia ter-se associado, através de parcerias, a jogos online e ter sido um suporte a nível de conhecimento na criação dos jogos pelo seu *know-how*, solução esta que não apresentava grandes riscos para a empresa. Por outro lado, poderia tê-lo feito, e assim ter ganho gradualmente conhecimentos sobre os recursos e processos necessários para eles próprios criarem o seu estúdio de jogos. Futuramente poderiam ter tentado associar-se a reconhecidas marcas como a *Ubisoft* ou a *WarHammer* na criação de jogos globalmente procurados.

A Majora encerra em Março de 2013, depois de 74 anos de atividade, e juntamente com a fábrica os cerca de trinta funcionários param de exercer funções, sendo que os ruídos da produção que outrora se faziam na Rua Delfim Ferreira no Porto, nunca mais se fizeram ouvir (Silva, 2013).

A NOVA MAJORA

Uma nova vida

Para muitos portugueses que cresceram de mão dada com a Majora, o encerramento da fábrica no Porto foi como que a perda de um amigo de longa data, e como que veio confirmar uma realidade que muitos ainda tinham o sonho de manter viva: a “sua” infância terminou, e com ela também um companheiro de muitas e muitas noites em família. Apesar do lugar que terá sempre no coração dos portugueses, a verdade é que o fecho da fábrica não significou o fim da Majora, e o seu “desaparecimento” foi temporário.

Em 2014, o *The Edge Group* (*The Edge SPSS, S.A.*), que tem como líder José Luís Pinto Basto, através do grupo *Edge Ventures* (do qual Pinto Basto é dono de 100% do holding), num negócio que “surgiu por convite do Montepio, o banco credor da Majora que ficou com as marcas e o museu quando a empresa encerrou a atividade” (Correia, 2014), adquire os dois ativos por 600.000€. Segundo o mesmo artigo do jornal *Público*, aquando da compra já havia “negociações a decorrer para encontrar um parceiro. ‘Queremos juntar-nos a quem sabe do negócio’, explicou Pinto Basto” (Correia, 2014).

Atualmente no mercado como um conjunto de holdings de investimento e capital de risco, o *The Edge Group* (composto por quatro grupos – *Edge Properties*, *Edge Capital*, *Edge Arts* e *Edge Ventures*) tem as suas quatro empresas “focadas em projetos imobiliários e desenvolvimento de atividades inovadoras e complementares, através do investimento em empresas que geram elevados resultados, mas sempre dentro da filosofia ‘triple bottom line’, ou seja, que atingem o equilíbrio ótimo entre a sustentabilidade económica, social e ambiental” (The Edge Group, 2016). Mas o caso da Majora é, no mínimo, diferente da descrição acima efetuada. Como foi visto anteriormente, a Majora, aquando da sua obtenção pelo grupo, já não era uma empresa que gerava elevados resultados, nem posicionada dentro da filosofia do *triple bottom line*. Então de que forma poderá o *The Edge Group* devolver a esta marca o sucesso do passado na turbulência do futuro?

A aposta no futuro

Foi provavelmente com a resposta a esta pergunta em mente que a equipa liderada por José Pinto Basto decidiu nomear Catarina Jervell como nova diretora geral da Majora. “Licenciada em Economia pela *Católica Lisbon School of Business & Economics*, iniciou a sua carreira na Accenture” (Canha, 2015), desempenhando anteriormente as funções de “responsável pela Direção de Excelência da PT Empresas” (Canha, 2015), sendo-lhe agora confiada a “missão de relançar a empresa histórica de brinquedos portugueses” (Canha, 2015). A nova CEO da Majora afirma que o convite “é um grande desafio”, e que é “um orgulho poder fazer parte deste projeto” (Canha, 2015). Pretende recuperar o valor que o nome Majora possuía, e tem “como ambição continuar a marcar os portugueses com a elevada qualidade dos produtos Majora” (Canha, 2015).

A acompanhar esta nomeação veio a quantia de um milhão de euros destinada à estratégia de relançamento da empresa, relançamento esse que deveria ter ocorrido no primeiro semestre de 2014 mas que, de acordo com o jornal *Público*, não foi possível pois “um antigo trabalhador da Majora ‘avançou para uma penhora sobre as marcas’” (Silva, 2015), levando a que o novo acionista maioritário da Majora tivesse de resolver um processo judicial de forma a efetivar a sua compra do espólio da empresa, e assim adiando o referido relançamento. Mas qual será, então, a nova estratégia da Majora para combater as tendências do futuro?

UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

A tecnologia veio transformar significativamente os modelos de negócio das empresas, ou seja, como estas podem ganhar dinheiro. Com a Internet os consumidores têm agora acesso a mais informação e a produtos que antes estariam mais confinados a determinadas regiões geográficas. Diferenciar os produtos é agora mais difícil. Por outro lado, será possível agora criar produtos que vendem muito, a nível global, de forma facilitada, se forem de facto inovações muito valorizadas e úteis, mesmo na perspetiva lúdica. Havendo

uma ligação emocional importante certos produtos poderão marcar gerações em diferentes partes do globo com os canais de distribuição certos – canais esses que poderão passar pela própria Internet. É nesse sentido que o *Edge Group*, juntamente com a direção da Majora, liderada por Catarina Jervell, apostaram em algumas mudanças e em novos projetos para poder acompanhar a evolução global que a antiga Majora não conseguiu.

O LOGÓTIPO

No dia 1 de Junho de 2016, o *Edge Group* apresentou, em Lisboa, o novo logótipo da empresa. Mantendo o tangram a que todos os portugueses estão habituados (mantendo-o assim intimamente ligado à Majora de forma a que toda a gente que olhe reconheça o logótipo), decidiu retirar do seu centro a criança que joga à bola e substituiu-a por “dois personagens que interagem”, como forma de “passar a mensagem de que brincar é essencial para as relações entre família e amigos” (Silva, 2016), dando assim uma imagem renovada à marca, mantendo por base o que a tornava reconhecida por todo o país, e afirmando que pretende que a tradição de estar em família a jogar jogos tradicionais não se perca. Veja-se também que até o dia escolhido pela Majora para a apresentação do novo logótipo não foi um dia qualquer. O dia 1 de Junho é o Dia Mundial da Criança, e não haveria nenhum dia melhor do que este para esta apresentação, e para a reafirmação de que é com as crianças que tenciona crescer.

A DIFERENCIAÇÃO

Segundo Hooley *et al.* (2001, p.42, quoted in Sarquis & Ikeda, 2010), a diferenciação competitiva baseia-se na criação de um produto e/ou serviço que “pareça ser único no mercado”, utilizando os pontos fortes e as aptidões da organização para obter um produto diferenciado do resto dos produtos dos seus concorrentes.

A diferenciação competitiva eficiente sucede quando a empresa consegue ter características distintas e valorizadas pelo consumidor (Porter, 1980),

perceptíveis pelo mercado-alvo (embora suscetíveis da imitação dos concorrentes) e que geram benefícios em termos de imagem, receita de vendas, rentabilidade e / ou participação de mercado para a empresa (Calori & Ardisson, 1998, quoted in Sarquis & Ikeda, 2010).

A capacidade de oferecer produtos que respondessem às necessidades específicas de um dado grupo de clientes passou a ser um fator crítico para o sucesso e a diferenciação de produtos transformou-se em estratégia competitiva.

A marca, enquanto propriedade intelectual, tem um efeito significativo no que toca à diferenciação no mercado. É capaz de apelar ao cliente em termos de experiências sensoriais, criando uma história emocional por detrás de cada produto. As empresas conseguem, também, através das suas marcas, diferenciar-se dos seus rivais. Na dificuldade de *per si* conseguirem distinguir a qualidade de determinado objeto, a marca fornece um fator importante no momento da decisão de compra. A criação de uma relação emocional entre a marca e o consumidor é fundamental para a competitividade dos produtos, uma vez que estes sentimentos são difíceis de reproduzir.

Segundo Miguel Esteves Cardoso confessou ao *Público*, desde a sua criação, a Majora capturou a atenção de todos os portugueses. Conseguia juntar à volta de uma mesa famílias inteiras, aproximando as pessoas a um nível físico e emocional, tornando uma simples brincadeira de tabuleiro numa competição, uma competição saudável (Miguel Esteves Cardoso num artigo para o *Público*, quoted in Luís, 2015). Conseguia produzir jogos de qualidade, que se destacavam a nível estético e cultural, sendo capazes de se focar na cultura e história portuguesas - como é o caso dos jogos “Caravelas”, “Castelo de São Jorge” e “Reis de Portugal”. Deste modo, marcou presença no quotidiano ao longo de gerações, defendendo sempre o património português, dando destaque aos valores culturais, sociológicos e psicológicos. Para além disso, preocupa-se sempre em contextualizar os seus jogos aos mais novos, apostando em embalagens com cores fortes e imagens abstratas, para cativar a atenção das crianças, uma vez que as letras não conseguem captar os seus sentidos.

A diferenciação no regresso às lojas

Quanto ao regresso às lojas por parte da Majora, anunciado desde 2015, este irá ser concretizado no Natal de 2016. A acompanhar 11 velhos conhecidos dos portugueses (dos quais se destacam “O Sabichão”, o “Jogo da Glória” e o “Loto”), serão lançados no mercado 22 novos jogos, numa aposta clara no futuro sem nunca esquecer o passado. Esta aposta significou que, para o *Edge Group*, de acordo com o jornal *Público*, o “investimento com a mudança de marca foi de cem mil euros”, esperando o grupo “faturar um milhão de euros no final do primeiro ano de presença de mercado” (Silva, 2016). Em declarações ao mesmo jornal, a CEO Catarina Jervell explica que a Majora terá “novos jogos de tabuleiro e uma nova linha (...) de jogos ao ar livre, que promovem a motricidade da criança” (Silva, 2016). Já ao *Jornal de Negócios*, Jervell declara que “o maior desafio foi pensar e definir que jogos gostariam as crianças de jogar hoje, no Natal, da Majora”, tendo a empresa realizado “vários ‘focus group’ com crianças (...) entre os sete e os onze anos” por considerar que estas “hoje são muito mais exigentes” e “são as pessoas mais importantes” (Aveiro, 2016).

Para a produção destes 33 produtos que serão comercializados, a ideia inicialmente passava por encontrar um parceiro e, juntamente com este, criar uma fábrica em Portugal e até 40 novos postos de trabalho. No entanto, cedo essa ideia ficou para trás, também devido à utilização de mão-de-obra mais barata por parte das organizações concorrentes. A verdade é que a Majora criou parcerias com empresas e instituições externas para a “produção de conteúdos, criação de jogos e a impressão”, ficando a conceção do produto entregue a parceiros “que enriquecessem os clássicos da Majora” (das quais se destacam o Planetário Calouste Gulbenkian e a Ordem dos Biólogos) e “o fabrico (...) a gráficas nacionais e estrangeiras” (Silva, 2016). Estas entidades irão ajudar a Majora a recuperar e a melhorar os seus clássicos, de maneira a voltarem às prateleiras portuguesas.

A INOVAÇÃO

“Nesse ambiente competitivo, caracterizado por intensa concorrência a nível global, pela emergência de mercados fragmentados e com consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados, e por mudanças tecnológicas mais rápidas, diversificadas e transformadoras, as empresas estão sujeitas a pressões constantes para a melhoria da qualidade dos produtos” (Toledo, 1994, p.105).

A criação de vantagem competitiva ocorre quando as organizações conseguem descobrir novas maneiras de competir no mercado e são capazes de aplicar estas descobertas no mercado, segundo Porter (1993, quoted in Oliveira, 2004). Realmente, a ideia por trás desse conceito de criação de vantagem competitiva é um ato de inovação (Oliveira, 2004).

Por inovação entende-se evidentes avanços ocorridos em produtos e/ou serviços, resultantes de muitos avanços menores sucessivos ao longo do tempo (inovação incremental), ou de avanços maiores mas mais arriscados (inovação radical). Periodicamente podem ser introduzidas mudanças que acabam por otimizar a eficácia no desempenho do produto e na percepção que o produto irá provocar no consumidor. No entanto, numa concorrência baseada na inovação, as corporações encontram-se numa posição difícil, no que toca a conseguir acompanhar o avanço da tecnologia – a saída constante de novos produtos no mercado.

Já Teece e Pisano (1994, quoted in Hanif, 2015) abordam a estratégia de inovação da empresa tendo em conta as capacidades dinâmicas - conhecimento aprofundado da situação atual, analisando todas as hipóteses possíveis e as suas futuras mudanças organizacionais, analisando as oportunidades de mercado de negócio em cada caso (Hanif, 2015).

Os modelos tradicionais definem a inovação tecnológica como um processo de ciclo único de inovação. Esse ciclo inicia-se com a identificação da necessidade do consumidor, ou uma necessidade de melhoria e, de seguida, com o conhecimento e restrições do ambiente tecnológico, económico e

social, irá originar numa invenção. Quando incorporada num produto e introduzida no mercado, essa invenção torna-se numa inovação, e aí começa a etapa de difusão.

Segundo diversos estudos sobre desenvolvimento pós-inovação, é observado e estudado, ao longo do tempo, vários avanços obtidos da evolução de um certo produto, estas originadas por acumulações contínuas de pequenas melhorias. Periodicamente, são incorporadas alterações que pretendem melhorar a qualidade total do produto (Nelson and Winter, 1982; Georghiou *et al.*, 1986, quoted in Toledo, 1994). Ou seja, uma organização não pode ter receio de não ser bem-sucedida à primeira tentativa e deve compreender que este “erro” faz parte de uma aprendizagem constante.

A nova realidade empresarial da Majora: inovação e internacionalização

No entanto, o futuro da Majora não será apenas a comercialização de jogos de tabuleiro, sejam eles clássicos ou novidades. Um dos planos de Catarina Jervell passa pela internacionalização da marca, tendo como primeiro passo a expansão da empresa para Espanha, para no futuro apostar nos mercados de língua oficial portuguesa, considerados um mercado natural. O facto de a sua produção ser feita por empresas estrangeiras será uma mais-valia no reconhecimento e crescimento da marca além-fronteiras. Mas poderá a Majora sobreviver no mundo atual apostando apenas em jogos tradicionais? A resposta é simples: não. Apostar apenas nos jogos de tabuleiro que a conduziram ao sucesso no passado foi o que levou a empresa a fechar portas, e José Pinto Basto sabe disso. Sim, é verdade que “a Majora fez uma incursão muito tímida nos jogos digitais”, segundo o mesmo afirma ao jornal *Público*. Mas o empresário também afirma que “não pode haver entradas tímidas neste negócio” (Silva, 2015). Assim sendo, será correto afirmar que a Majora irá apostar forte no mercado digital, num esforço de se dar a conhecer ao mundo transpondo os seus clássicos jogos de tabuleiro para jogos para *smartphone*, acessíveis a todo o mundo, entrando assim num mercado global.

Outro grande passo é garantir a criação de uma loja online. Catarina Jervell,

diretora da empresa, confessa: “A nossa estratégia digital está em desenvolvimento e iremos dar prioridade à loja online, estamos a desenvolver os conteúdos e estará preparada em várias línguas. Por enquanto vamos ter os jogos apenas em português.”.

Está ainda previsto para 2018 a abertura de um museu em Lisboa para dar a conhecer todo o espólio da marca.

CONCLUSÃO

A Majora, que viveu, e marcou, principalmente, o mercado no período dos jogos de tabuleiro, que tiveram a sua época áurea, é, sem sombra de dúvida, uma marca com um lugar especial no coração dos portugueses ditos *baby boomers* (nascidos antes de 1982, e antes dos *millennials*) e dos seus filhos mais velhos. No entanto, foi o advento da revolução tecnológica, uma ocorrência sem precedentes (Gonçalves e Oliveira, 2010; Isaacson, 2014), que ditou o caminho que quase acabou por completo com a marca Majora. Conseguir prever a necessidade da mudança é uma competência muito específica que algumas organizações têm (Hayes, 2010). Conseguir alinhar-se com as tendências será um outro passo também necessário (Smart et al., 2013; Gonçalves et al., 2016). A previsão com sucesso dá à empresa a possibilidade de estudar o fenómeno, ou tendência emergente, para então conceber uma resposta adequada que, não existindo, levará ao desaparecimento da empresa ou certamente a um desempenho muito inferior ao ambicionado pela gestão de topo (Hayes, 2010). Muito embora tenha passado todas as dificuldades referidas, a verdade é que a empresa parece ter ganho uma nova vida sob a direção de Catarina Jervell e do grupo liderado por José Luís Pinto Basto. Com uma clara aposta num mercado atual (o mercado dos jogos para *smartphone*), a verdade é que a Majora tem uma enorme margem para crescer. Adicionalmente, o facto de manter a aposta naquilo que a impulsionou para o sucesso mostra a vontade que tem de continuar a crescer juntamente com as crianças portuguesas, e também de as fazer crescer.

A verdade é que o caminho a trilhar ainda é longo, e serão muitas as dificuldades no futuro. No entanto, a vontade demonstrada pela direção da “nova” Majora é de louvar, tendo em conta o passado recente desta empresa. No caso de ser bem-sucedida, o sucesso do passado poderá vir a ser uma realidade no curto-prazo, e a verdade é que se nota nas pessoas (e aqui entenda-se uma parte dos adultos portugueses) uma certa nostalgia sempre que se fala no “Sabichão”, jogo de tabuleiro que envolvia rodar uma peça (o Sabichão) para se obter uma resposta de cultura geral.

O futuro da Majora parece ser risonho. Resta agora saber se vão agarrar esta oportunidade e ter um futuro de felicidade, felicidade essa que querem, aliada ao conhecimento, proporcionar tanto aos mais jovens como aos mais velhos.

REFERÊNCIAS

- Aveiro, Isabel (2016). Catarina Jervell: “A Majora vai crescer para fora das nossas fronteiras”. *Jornal de Negócios*. 5 de junho. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/catarina_jervell_a_majora_vai_crescer_para_fora_das_nossas_fronteras, acedido a 24/10/2016.
- Calori, R., & Ardisson, J. (1988). Differentiation strategies in ‘stalemate industries’. *Strategic Management Journal*, 9(3), 255-269.
- Canha, Isabel (2015). *Catarina Jervell, a nova líder da Majora*. 28 de setembro. Disponível em: <http://executiva.pt/catarina-jervell-a-nova-lider-da-majora/>, acedido a 29/10/2016.
- Correia, Raquel Almeida (2014). *Novo dono da Majora quer relançar empresa no tabuleiro mundial*. *Público*. 13 de janeiro. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/noticia/novo-dono-da-majora-relanca-empresa-no-tabuleiro-mundial-1619561>, acedido a 21/10/2016.
- Correio da Manhã* (2013). A última jogada da Majora. 27 outubro. Disponível em: <http://www.cmjornal.pt/mais-cm/domingo/detalhe/a-ultima-jogada-da-majora>, acedido a 18/10/2016.
- Gonçalves, R., Martins, J., Branco, F., Perez-Cota, M., Au-Yong Oliveira, M. (2016). Increasing the reach of enterprises through electronic commerce: A focus group study aimed at the cases of Portugal and Spain. *Computer Science and Information Systems*, 13(3), novembro, 927-955. DOI: 10.2298/CSIS160804036G
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, pp.257-268.

- Hanif, Yasin Mohammad (2015). O empreendedorismo e a inovação como fatores de sucesso nas pequenas e médias empresas. Dissertação de mestrado em gestão e empreendedorismo. ISCAL.
- Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. 3rd ed. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Hooley, Graham J., Saunders, John A., & Piercy, Nigel F. (2001). *Estratégias de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo. Prentice Hall.
- Isaacson, W. (2014). *The innovators*. London, UK: Simon & Schuster.
- Luís, Catarina Ramalho (2015). Identidade e Design – Revalorização do Património Visual da Majora. Dissertação de mestrado em design gráfico. Escola Superior de Artes e Design, Caldas da Rainha.
- Oliveira, Leticia de (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *Revista Eletrônica de Administração REAd*, 10(4), julho-agosto.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY, USA: Free Press.
- Sarquis, Aléssio Bessa, & Ikeda, Ana Akemi (2010). A diferenciação competitiva em agências de comunicação.
- Silva, Ana Rute (2013). Da mítica fábrica da Majora já não saem jogos de tabuleiro. *Público*. 31 de outubro. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/noticia/da-mitica-fabrica-da-majora-ja-nao-saem-jogos-de-tabuleiro-1610951>, acedido a 21/10/2016.
- Silva, Ana Rute (2015). Majora prepara novo regresso às prateleiras em 2016 e com jogos para smartphones. *Público*. 1 de setembro. Disponível em: <https://www.publico.pt/tecnologia/noticia/majora-prepara-novo-regresso-as-prateleiras-em-2016-e-com-jogos-para-smartphones-1706484>, acedido a 21/10/2016.
- Silva, Ana Rute (2016). A velha Majora modernizou-se e prepara lançamento de 22 novos jogos. *Público*. 1 de junho. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/noticia/a-velha-majora-modernizou-se-e-prepara-lancamento-de-22-novos-jogos-1733777>, acedido a 24/10/2016.
- Smart, J.M., et al. (2013). Top 10 Disappearing Futures - A special report by members and friends of the World Future Society [total de 34 autores de peças individuais] (Wagner, C.G., Editor). *The Futurist*, 47(5), Setembro-Outubro, 22-39.
- The Edge Group (2016). Página oficial do The Edge Group. Disponível em: www.theedgegroup.com, acedido a 29/10/2016.
- Toledo, José Carlos de (1994). Gestão da mudança da qualidade de produto. *Gestão & Produção*, 1(2), 104-124.
- Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development*. 5th ed. Harlow: Pearson Education.

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

– ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSGRUA –

**Beatriz Figueiras¹, David Balseiro², Filipa Monteiro³, Hugo Fernandes⁴,
Vânia Mota⁵, Manuel Au-Yong Oliveira⁶**

*¹Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL),
beatriz.figueiras@ua.pt*

*²Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL),
davidjbalseiro@ua.pt*

*³Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL),
filipa.dmm@ua.pt*

*⁴Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL),
hugo.mfernandes@ua.pt*

*⁵Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL),
vaniajesusmota@ua.pt*

*⁶GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que influenciam o processo de internacionalização das empresas familiares, com ênfase para os contextos de crise e escolha dos mercados. Utilizando o caso da Transgrua, como exemplo prático, através da entrevista à administradora da empresa pudemos verificar a importância das questões institucionais, da proximidade

psicológica, da competitividade e do contexto económico externo à empresa no momento da escolha dos modelos de internacionalização a seguir e da formulação estratégica. Concluímos que, apesar de por vezes as crises não representarem o único motivo para a expansão da empresa para mercados internacionais, são um fator relevante no momento da escolha por essa opção, influenciando também a permanência das empresas nesses mercados em consonância também com as condições do sistema institucional. Nesta perspetiva, os custos de transação poderão ser significativos, o que poderá pressupor o estabelecimento de parcerias com entidades locais para minimizar os riscos de entrada e assim maximizar as probabilidades do sucesso da internacionalização.

Palavras-chave: Empresa familiar, internacionalização, crise, estratégia, distância psicológica, distância institucional, custos de transação.

INTRODUÇÃO

O fenómeno da globalização, impulsionado pelo avanço nas telecomunicações, transportes e tecnologia, levou à intensificação e interdependência nas relações sociais (Oliveira e Ferreira, 2014), financeiras, económicas, políticas e culturais a nível mundial, originando ao mesmo tempo novas ferramentas para lidar com a complexidade (Giddens, 2005; Pereira, et al., 2014; Gonçalves et al., 2016). De acordo com o relatório da OCDE *“Future Global Shocks”*, estas ligações proporcionam uma maior suscetibilidade de ocorrência de crises económicas, devido às relações interligadas (*The Huffington Post*, 2011). A abertura dos mercados foi proporcionada também pelo fenómeno da globalização, o que levou a uma difusão internacional das empresas, que ao desenvolverem os seus processos de internacionalização, passaram a estar sujeitas às vantagens e desvantagens intrínsecas ao processo de globalização.

Mas não são apenas as empresas multinacionais que estão envolvidas neste processo de internacionalização visto que atualmente esta mesma realidade

também se aplica a pequenas e médias empresas e a empresas familiares (Pukall & Calabrò, 2014).

Em primeiro lugar é necessário definir em que consiste uma empresa familiar, embora não exista consenso na literatura em relação a uma definição em específico (Gama, Lana & Calixto, 2016).

A principal característica das empresas familiares é a interação existente entre a empresa e a família (Almodóvar, Verbeke & Rodrigues-Ruiz, 2016). Segundo a Comissão Europeia, empresa familiar consiste na partilha de propriedade, domínio e gestão entre os membros da mesma família (Benito-Hernández, Priede-Bergamini & Lopez-Cózar-Navarro, 2014). Para Abdeladif, as empresas familiares devem integrar três aspetos: pelo menos um dos membros da família deve possuir uma parte significativa do capital da empresa; os membros da família devem ter um controlo significativo sobre o negócio; devem situar-se nos altos cargos de gestão da empresa (citado por Zaefarian, Eng & Tasavori, 2016). Um aspeto importante na definição de empresa familiar, que Benito-Hernández et al. (2014) defende que falta na grande parte das mesmas definições, é a intenção que a empresa continue a existir ao longo do tempo e seja transmitida de geração em geração (Benito-Hernández, Priede-Bergamini & Lopez-Cózar-Navarro, 2014), ou seja, possuir uma orientação de longo-prazo e aversão a situações de risco - existe, mas não é referido por norma na literatura (Zaefarian, Eng & Tasavori, 2016).

Assumindo esta realidade assumiu-se como essencial responder à seguinte questão de investigação: *“De que forma é que o contexto externo influencia os processos de internacionalização das empresas familiares?”*. No sentido de atingir uma resposta inicial para a mencionada questão de investigação foi levada a cabo uma análise de um estudo de caso baseado numa empresa familiar Portuguesa, a Transgrua. Entrevistou-se, neste âmbito, por e-mail e por telefone, a administradora da empresa Transgrua, a Maria João Frade.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Em termos gerais, internacionalizar uma empresa consiste em envolvê-la no

ambiente internacional (Kubickova, Votoupalová & Toullová, 2014). A internacionalização envolve o aumento da participação da empresa nas relações económicas internacionais, quer seja em rede, quer em nichos específicos, de forma a maximizar oportunidades, mas minimizando o risco (Hitt et al., 2011; Kubickova, Votoupalová & Toullová, 2014). De acordo com Oliveira & Teixeira (2011) e Ghemawat (2001), o processo de internacionalização consiste na adaptação das transações da empresa ao meio internacional, tendo em conta a sua estrutura, estratégia e recursos, mas tendo também em conta o destino, nomeadamente as distâncias cultural, administrativa e política, geográfica, assim como a distância económica (o modelo CAGE). Para outros autores, como Goulart, Arruda e Brasil, a internacionalização “é um processo crescente e contínuo em que a empresa envolve as suas operações com os países fora da sua base de origem” (Da Silva, 2008, p.22). O processo de internacionalização é de extrema importância, e vender e gerar lucro com, por exemplo, exportações revela a capacidade para agir de forma estratégica e competitiva (Hitt et al., 2011).

De acordo com a literatura analisada, é consensual que a internacionalização é um processo complexo e que segue diversos caminhos, não se limitando exclusivamente à exportação (vendas e marketing inerentes às mesmas), mas incluindo um amplo número de atividades, como por exemplo *research and development* (Cerrato, Crosato & Depperu, 2016).

Para efeitos do presente estudo de caso, a definição considerada como mais adequada para o conceito de internacionalização indica que este consiste na prática de estender o campo de ação da cadeia operacional para outros países além-fronteiras, desenvolvendo *networks* com outras empresas, em outros países, através da extensão, inserção e integração nos mesmos – havendo a necessidade de se ser considerado “de dentro” e o risco de se ser considerado “de fora” (Freire, 1997, citado por Dias, 2007; Johanson e Vahlne 2009).

Estratégias de Internacionalização

Há autores que defendem que o processo de internacionalização pode ser

estudado do ponto de vista económico, tendo na origem aspetos económicos, ou do ponto de vista comportamental, segundo o qual características da empresa, como a dimensão, a idade e a experiência internacional influenciam as suas ações em relação aos mercados externos (Galdino & Costa, 2015).

O processo de internacionalização é um processo dinâmico que se prolonga no tempo, não possuindo um fim em específico (Chetty, Johanson & Martín, 2014). Nesse sentido, há uma diversidade de teorias que pretendem explicar através de modelos, a génese e desenvolvimento deste processo.

Na literatura existente, surgem três modelos específicos, com base na observação da internacionalização de múltiplas empresas ao longo dos anos: modelo de Uppsala, modelo não sequencial e modelo born-globals.

Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala, também designado como Teoria de Uppsala, surgiu em 1977, com Johanson e Vahlne, e defende que o processo de internacionalização das empresas deve ser realizado gradualmente, selecionando para a primeira expansão países com características similares às do país de origem (Cuervo-Cazurra, 2011), de forma a instalar-se em mercados mais favoráveis, adotando estratégias consideradas mais seguras (Oviatt & McDougall, 2005). De acordo com esta visão, o processo ocorre devido ao crescimento da empresa, às reduzidas oportunidades nos mercados internos e à insegurança em relação aos mercados internacionais (Galdino & Costa, 2015).

Neste sentido, e de acordo com Johanson e Vahlne (1977), a empresa deve iniciar a sua internacionalização seguindo fases, ou passos, começando com a contratação de agente(s) para a exportação, seguindo-se a criação de uma subsidiária de vendas no país destino, e depois a criação de uma unidade de produção (no caso de se determinar proveitoso o investimento), num comprometimento crescente e à medida que se junta conhecimento sobre o mercado e as operações. De acordo com os mesmos autores, os gestores

selecionam os países com base na distância psíquica entre país de origem e país acolhedor (quanto mais próximo o país, melhor), ou seja, fatores que permitem a fluidez de informação, de e para o mercado. Esses fatores incluem a língua (por exemplo, o russo, sendo uma língua difícil, poderá dificultar a internacionalização para a Rússia), a qualidade da educação, as práticas de negócios (serem ou não similares ao mercado doméstico), a cultura nacional (incluindo valores e crenças – por exemplo, países anglo-saxónicos terão semelhanças entre si, assim como os países latinos) e o estado do desenvolvimento industrial.

Este modelo também assume a falta de conhecimento sobre a internacionalização, sendo o conhecimento possuído pela empresa específico para as condições dos competidores e consumidores no país de origem, o que obriga à procura de condições similares (Cuervo-Cazurra, 2011). Como se comporta a concorrência num mercado é um ponto fulcral para o sucesso dos negócios e por vezes poderá ocorrer a existência de oligopólios (com acordos informais e de conveniência entre um pequeno número de agentes poderosos e com grande quota de mercado) impenetráveis. Dessa forma, o conhecimento torna-se um ponto-chave na internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala, visto que a aquisição de conhecimento mais alargado sobre o ambiente internacional leva a uma maior confiança e afetação de recursos em relação ao mesmo, diminuindo o inicial estado de informação imperfeita da empresa (Casillas, Barbero & Sapienza, 2015). Numa leitura mais atualizada do modelo, Johanson e Mattson defendem que a internacionalização de uma empresa só ocorre quando esta toma consciência das redes de network empresariais (citados por Skudiene, Aususkeviciene & Sukeviciute, 2015).

O Modelo de Uppsala é considerado o mais abrangente nas análises dos processos de internacionalização de diferentes empresas e contextos (Skudiene, Aususkeviciene & Sukeviciute, 2015).

Modelo Não Sequencial

Osarenkhoe (2008) afirmou que o processo sequencial de internacionalização

não é preferido, nem mesmo apropriado, para todas as firmas. O modelo não sequencial é um modelo que apresenta uma alternativa ao Modelo de Uppsala, defendendo que a estratégia de internacionalização da empresa passa pela escolha de um país diferente do de origem aquando da realização da primeira expansão internacional. Cuervo-Cazurra (2011, p.426) propõe que algumas firmas escolhem de forma estratégica esta opção porque *“some firms develop, in their home country, three types of knowledge that are useful to overcome foreign expansion difficulties: knowledge to manage complexity, developed by having multiple operations at home; knowledge to manage differences in competitive conditions, developed by operating in business-to-business industries, and knowledge to manage differences in institutional environments, developed by allying to a foreign firm at home.”* Baseando-se na discussão sobre a importância do conhecimento para a internacionalização, este modelo pressupõe que a empresa já desenvolveu no seu país de origem conhecimento suficiente para ultrapassar as dificuldades em países com condições distintas, sendo principalmente útil para as empresas que possuem múltiplos centros operacionais no seu país de origem, devido à necessidade de estabelecer proximidade com um público-alvo ou de lidar com a variedade de serviços disponibilizados – visto que as mesmas já detêm um sistema de organização de informação complexo que devem gerir, inclusive à distância, facilitando o processo de internacionalização, que obriga a essa gestão múltipla à distância (Cuervo-Cazurra, 2011).

Assim, este tipo de empresa tem mais facilidade em optar por um país distinto do de origem, dado que já possui as ferramentas para lidar com as complexidades de transição. Cuervo-Cazurra (2011) defende que empresas que operam num sistema business-to-business têm uma maior probabilidade de seguir este tipo de modelo, visto que os serviços que prestam, mais relacionados com mecânica, químicos e indústria, não encontram tantas barreiras a nível cultural, económico ou mesmo religioso nos países para onde a empresa se expande (Cuervo-Cazurra, 2011).

Osarenkhoe (2009, p.286) afirma ainda que este modelo é essencial, em

especial para empresas operando para, ou a partir de países em desenvolvimento e mercados emergentes: *“the magnitude of the costs and speed of internationalization is dependent on the ability of the firms to take advantage of the enablers of non-sequential internationalization pattern. This is particularly important for firms to and from developing countries and emerging markets and their propensities to succeed in their internationalization endeavours”*.

Modelo Born-Globals

Este modelo insere-se no fenómeno crescente das empresas empreendedoras que iniciam o seu processo de internacionalização nos primeiros anos de atividade, mesmo antes de se estabelecerem nos seus próprios mercados domésticos (Rialp, Rialp, Urbano & Vaillant, 2005; Zucchella, Palamara & Denicolai, 2007). Os avanços tecnológicos e a globalização facilitaram a emergência deste tipo de internacionalização empresarial (Cuervo-Cazurra, 2011), adequando-se a empresas que geralmente desenvolvem produtos mais especializados, pertencentes a nichos de mercado e competindo em mercados mais abertos às novas tecnologias (Rialp et al., 2005). O conhecimento não tem grande impacto na internacionalização da empresa se houver um carácter tecnológico ou inovador, fazendo com que os seus produtos não encontrem grande competição e facilitando a entrada em vários mercados (Martins et al., 2016). O conhecimento institucional, como leis reguladoras de mercado e taxas aduaneiras, têm impacto limitado nas suas atividades, pois com o fenómeno da globalização a difusão de conhecimento foi facilitada e a regulação reduzida (Cuervo-Cazurra, 2011). Será de referir, no entanto, que existe, em 2017, uma crescente onda protecionista a nível internacional (sendo os mais notáveis exemplos o Brexit, assim como a nova Administração Trump, nos EUA), pelo que teremos que aguardar para ver que consequências se repercutirão nas empresas que pretendem realizar comércio além-fronteiras. Os países mais visados pelos EUA poderão ser, a curto prazo, o México, a China, e o Japão, mas poderá haver um efeito imprevisível impactando outros países se barreiras artificiais para o comércio forem erguidas (The Economist, 2017).

O conhecimento também tem considerável importância neste modelo visto que define se a empresa será uma *born-global* ou se seguirá um processo mais sequencial. Os gestores já possuíam conhecimento internacional antes do processo de internacionalização, permitindo assim que o mesmo se desenvolvesse mais rapidamente?

“These firms do not begin to export incrementally from a strong domestic market base, as regarded by the stage model, but simultaneously enter several foreign markets soon after their birth. In addition, their internationalisation development process does not seem to be driven by the psychic distance logic as much as by the founders’ and partners’ previous international experience, networks, and/or by other customer-related factors.” (Rialp et al., 2005, p.138)

Enquanto uns autores afirmam que as empresas neste modelo possuíam uma visão internacional desde a sua génese (Tuppura, et al., 2008), outros defendem que estas empresas operaram nos seus países de origem durante um determinado período de tempo, internacionalizando-se rapidamente devido a um “evento crítico” (Kalinic & Cipriano, 2012).

Independentemente do momento em que há necessidade de internacionalizar, o que diferencia este modelo do de Uppsala, é a rapidez com que se dá o processo de internacionalização, em vez da gradual acumulação de capacidades e recursos para então o iniciar (Ciravegna, Majano & Zhan, 2014).

ESTUDO DE CASO – TRANSGRUA – A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Por forma a podermos adquirir uma perspetiva de proximidade da realidade da empresa foi levada a cabo uma entrevista, previamente planeada, com a Administradora da empresa, a Maria João Frade, que nos transmitiu não só uma caracterização global do funcionamento e organização da empresa, mas também nos elucidou acerca da estratégia e metodologia associadas ao seu processo de internacionalização (ver anexos I e II).

Apresentação da Transgrua

Fundada em 1973, a Transgrua é uma empresa familiar, com cerca de 250 funcionários, que atua na área do aluguer de equipamentos para elevação de cargas e pessoas, ou seja a movimentação e transporte de cargas de pequenas e grandes dimensões (Transgrua, 2016). Inicialmente dedicou-se exclusivamente ao aluguer de guias, tendo vindo a alargar os serviços prestados ao longo dos anos, incluindo por exemplo auto plataformas, camiões rampa, porta máquinas, embora continue a investir na sua atividade tradicional, renovando e expandindo os seus recursos nesse sentido. Na sua fase inicial, realçam-se os trabalhos realizados no complexo de Sines. De certa forma, a empresa tem estado presente em várias atividades económicas e empreitadas realizadas em Portugal. Definindo o profissionalismo e a segurança como as suas principais preocupações, a empresa oferece um serviço adequado e atualizado para cada situação, assegurando questões relativas à manutenção, certificação, armazenamento e pessoal formado para utilizar os equipamentos, aquando do momento do aluguer (Transgrua, 2016).

Considerada, na opinião da entrevistada, uma empresa com espírito inovador e uma atitude atenta, com a finalidade de suprir as necessidades dos seus clientes, a empresa tenta estar sempre alerta em relação às exigências do mercado.

A Transgrua começou as suas atividades a operar de forma praticamente exclusiva com o setor metalo-mecânico, mas veio a diversificar o seu alcance em termos de consumidores e setores de negócio, fornecendo os seus serviços a praticamente todas as atividades económicas, com ênfase nas áreas de construção e obras públicas, metalurgia, produção e distribuição de energia, indústria mineira e indústria agroalimentar (Transgrua, 2016).

De acordo com a entrevistada, desde 2013 a empresa está sediada no Passil (Alcochete), possuindo delegações no Porto, Sines, Algarve e Pombal, esta última resultante de um processo de aquisição de uma empresa de guias de Aveiro, tendo sido a delegação posteriormente deslocada para Pombal, onde

já existiam instalações da Transgrua. A dispersão da empresa pelo território português deveu-se à necessidade de responder às exigências dos clientes em todo o país.

Desde 2008 a empresa está presente em Angola, com uma filial em Luanda e uma delegação, estabelecida recentemente, em Benguela (Transgrua, 2016).

Um aspeto específico das empresas familiares é a sua presença em mercados emergentes apesar de fazerem parte de mercados desenvolvidos (Gama, Lana & Calixto, 2016), como acontece no caso da Transgrua, que segundo a entrevistada está presente no mercado angolano desde 2008 e tem intenção de dirigir-se para o mercado do Norte de África num futuro próximo, em específico para Marrocos e Argélia.

Contexto Externo

O impacto das crises económicas

As crises económicas podem ser vistas como uma forma das empresas encontrarem novas oportunidades em novos mercados (Archibugi, Filippetti & Frenz, 2012).

Com a crise do *subprime* de 2007/2008, considerada por muitos a pior crise financeira desde a Grande Depressão de 1929 e que afetou não só os Estados Unidos, mas também grande parte da Europa, principalmente Portugal, o investimento em obras públicas sofreu um decréscimo considerável (Instituto da Construção e do Imobiliário, 2010). A partir de 2009 foram impostas muitas restrições orçamentais no investimento público, com cortes significativos aplicados principalmente nos países sob assistência financeira internacional, como foi o caso de Portugal (European Central Bank, 2016).

Essa diminuição do investimento público em Portugal, resultante da crise internacional, motivou a génese do processo de internacionalização da Transgrua para Angola, embora não tenha sido o principal motivo para tal acontecimento. A queda do valor do *crude* nos mercados internacionais, em 2014, levou ao corte de 50% da receita total angolana, levando o país a entrar

numa profunda crise económica e financeira (Expresso, 2016). Isso conduziu a uma rápida redução da entrada de dólares americanos no país e a um rápido declínio do valor da moeda nacional, o Kwanza (Sieff, 2016). De acordo com a entrevistada, a escassez de divisas no país está agora a obrigar a Transgrua a repensar as suas estratégias e a fazer uma gestão de tesouraria cautelosa, de forma a lidar com a crise, o que tem conduzido à procura de outros mercados, principalmente no norte de África. Nesse sentido, a empresa tem iniciado um processo de retorno de recursos – humanos (principalmente) e também as máquinas (gruas) – a Portugal, de forma a preparar uma nova internacionalização.

Os motivos de internacionalização que são influenciados pelo contexto externo denominam-se reativos e englobam, por exemplo, as pressões competitivas e a diminuição da procura doméstica (Kubickova, Votoupalová & Toullová, 2014). Quanto aos motivos relativos aos interesses da empresa, estes denominam-se pró-ativos (Kubickova, Votoupalová & Toullová, 2014) e estão relacionados com a obtenção de melhores resultados no decorrer do processo, graças a um plano de internacionalização claro e ao forte compromisso organizacional que lhe são inerentes (Ciravegna, Majano & Zhan, 2014). No caso da Transgrua, portanto, verifica-se a existência de ambos os tipos de motivação, principalmente os pró-ativos, com a procura de novas oportunidades nos mercados estrangeiros. Com esta procura de oportunidades no exterior, a Transgrua contraria o argumento de que as empresas familiares não procuram oportunidades (Zaefarian, Eng & Tasavori, 2016). Contudo, de certa forma, também os motivos reativos exerceram alguma influência nesta procura, principalmente no momento da atual crise angolana e da consequente remodelação da estratégia da empresa (desinvestindo, de certa forma, em Angola, fazendo regressar trabalhadores a Portugal e procurando novas oportunidades em outros países).

Outro aspeto das crises económicas e o seu impacto nas empresas está relacionado com a inovação, ou seja, como poderá a empresa tornar o seu produto indispensável durante um período de crise? Vários autores assumem que, de forma a ter algum benefício durante um período económico instável,

as empresas devem investir na melhoria dos seus produtos e serviços de forma a assegurar a sua procura no decorrer e no momento a seguir à crise, que geralmente traz consigo mudanças nas tendências da oferta e da procura (Archibugi, Filippetti & Frenz, 2012). Esta é uma questão que a Transgrua terá de trabalhar na formulação da sua nova estratégia de forma a lidar com a atual crise angolana.

A Escolha dos Mercados

As empresas devem considerar o grau de maturidade da indústria em que se inserem para definir as suas escolhas de mercados, pois quando a indústria é madura, as empresas têm dificuldade em acrescentar novidades ao mercado, sendo que a escolha de mercados similares aos de origem deve ser também priorizada, principalmente no caso de empresas que estão a iniciar o processo de internacionalização (Andersson, 2004).

Os riscos, benefícios e possibilidades de lucro obrigam a uma atuação de maior cautela no momento da escolha do país de acolhimento, principalmente em função do nível de complexidade do processo escolhido – que varia do menos complexo (exportação), para o mais complexo (instalação de subsidiárias e filiações) (Mota, 2007).

A escolha dos mercados depende de vários fatores, internos e externos à empresa, como por exemplo a distância institucional dos mercados externos, as condições em termos da competição doméstica e no estrangeiro, e os recursos e as capacidades das empresas (Mota, 2004).

De acordo com a sua administradora, a competição doméstica e internacional no caso da Transgrua refere-se às mesmas empresas (Grupo Vendap e Gruet), que atuam em ambos os mercados, influenciando a escolha da Transgrua pelo mercado angolano. O novo processo de internacionalização da Transgrua para o norte de África, para além de contar com um ambiente distinto do seu de origem, conta também com um novo competidor, para além dos já existentes: o grupo espanhol Eurogruas 2000.

Distância Institucional

Em mercados emergentes, as instituições são geralmente fracas, de inferior qualidade e sujeitas a questões políticas, governamentais, sociais, culturais e económicas (Gama, Lana & Calixto, 2016). Para além da distância psicológica, a literatura também incide sobre a distância institucional em relação ao país escolhido para a internacionalização.

A distância institucional reflete-se sobre as diferenças entre o país de origem e o país acolhedor em termos de estruturas e ambiente institucional, o que pode ser determinante para a internacionalização das empresas familiares, visto que há a necessidade de assimilar as características do ambiente onde estão inseridas, podendo gerar algumas dificuldades na gestão e adaptação aos mercados externos, principalmente no caso dos mercados emergentes (Gama, Lana & Calixto, 2016).

O ambiente institucional e a distância institucional entre o país de origem e aquele para o qual a empresa se dirige, não funcionam somente como pano de fundo para a empresa, influenciando também as suas estratégias de internacionalização e a sua capacidade de ter vantagem competitiva nesse tipo de ambiente (Novikov, 2014).

No caso da Transgrua, embora a distância psicológica não tenha afetado de forma relevante o seu processo de internacionalização, graças à proximidade entre a cultura portuguesa e angolana, devido às ligações históricas (e coloniais), a distância institucional obrigou a empresa a rever as suas estratégias de inserção no mercado angolano. O funcionamento deficiente das entidades administrativas, a morosidade das operações portuárias, a ausência de redes de distribuição, os problemas na distribuição energética e abastecimento de água, a corrupção, a falta de infraestruturas básicas e a inconvertibilidade da moeda nacional (Kwanza) são, de acordo com a entrevistada, algumas das questões institucionais que a empresa teve de ultrapassar.

Para esse efeito, a estratégia adotada foi estabelecer o próprio negócio em Viana e na cidade de Benguela (ambas cidades em Angola), onde as

infraestruturas rodoviárias e ferroviárias já existiam e onde existe uma capacidade produtiva já instalada. Estas condições, aliadas a um nível superior de qualificação dos quadros disponíveis, favorecem as atividades da empresa nestas localizações em detrimento de outras regiões do país. Assim, é possível adequar a gestão das delegações de acordo com as características do ambiente onde as mesmas estão inseridas.

Como verificado anteriormente, o conhecimento é uma componente chave no momento de internacionalização da empresa e está de certo modo relacionado com a distância institucional ou com as formas de adquirir conhecimento antes da internacionalização.

Para as empresas familiares as relações da sua rede (*network*) são um apoio importante na internacionalização, visto que é através delas que as empresas acedem ao conhecimento institucional, sobre os recursos e a concorrência no espaço para onde se vão deslocar (Kraus, Mensching, Calabró, Chenge & Filser, 2016). Isso verificou-se no processo de internacionalização da Transgrua, pois de acordo com a sua administradora, foi estabelecida uma relação com uma empresa local, de modo a adquirir conhecimento sobre o mercado angolano e preparar a sua internacionalização.

A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização das empresas familiares é considerado mais lento do que o dos restantes tipos de empresa e geralmente focado nas necessidades do mercado doméstico (Benito-Hernández, Priede-Bergamini & Lopez-Cózar-Navarro, 2014), possivelmente pela sua necessidade de conter riscos em função da garantia de longevidade da empresa.

Tendo por base as palavras da administradora da empresa, somos levados a concluir que a Transgrua seguiu essa lógica de internacionalização, tendo começado em 2000 com exportações para Espanha, no sentido de responder aos pedidos dos seus clientes nesse território. Sendo a Espanha vizinha de Portugal, partilhando fronteiras geográficas, semelhanças culturais, e a moeda (o euro), o risco de entrada era assim minimizado. No entanto,

somente em 2008 a empresa iniciou o seu processo de internacionalização para Angola, mercado com bastante relevo no funcionamento atual e que obrigou a uma grande dispersão de recursos da empresa. Este processo de internacionalização para Angola que, de acordo com a sua administradora, contou com exportações e a instalação de uma filial nesse país, deveu-se, entre os motivos anteriormente anunciados, à necessidade de suprir carências de clientes portugueses que também sediavam as suas atividades em Angola.

Tendo em conta os modelos de caracterização do processo de internacionalização anteriormente enunciados, podemos afirmar que a internacionalização da Transgrua seguiu o modelo gradual de Uppsala, visto que o processo só foi colocado em prática vinte e sete anos depois de a empresa ter sido fundada, e foi conduzido de forma gradual.

No entanto, acreditamos que a empresa, por ter muitas delegações espalhadas pelo território português e, graças a isso, uma habilidade de controlo e gestão de múltiplas operações à distância, assim como por ser uma empresa de caráter *business-to-business* (onde se verifica que determinados clientes poderão ser responsáveis por partes significativas das vendas, e onde as relações desenvolvidas são fruto de investimentos consideráveis parte-a-parte), poderia ter optado por um modelo não sequencial de internacionalização, inserindo-se de início num mercado psicologicamente mais distante (a título de exemplo) do português.

Ainda assim, após a análise das características de empresas familiares como a Transgrua, é compreensível a escolha do mercado angolano, pois este propicia uma maior facilidade de gestão e inserção, por estar psicologicamente mais próximo do doméstico, em termos culturais e dos clientes.

Quando os mercados são mais instáveis, as empresas tendem a permanecer mais tempo a exportar antes de se envolver em investimento direto no estrangeiro (Coconni, Sapir & Zanardi, 2016). A Transgrua, no entanto, não seguiu essa estratégia, como a sua administradora o afirma, iniciando o seu

processo de internacionalização para Angola diretamente através da instalação de uma filial, devido sobretudo à necessidade estratégica que se colocava na altura: garantir que as necessidades dos seus clientes fossem supridas e acompanhar as movimentações dos competidores diretos.

Este é um facto comum a empresas inseridas nas indústrias *business-to-business*, que se internacionalizam com o principal objetivo de ir ao encontro das necessidades dos seus clientes (Winch, 2008) e a inserção da Transgrua nesse tipo de indústria mostrou ser uma vantagem estratégica no momento da sua internacionalização, facilitando a sua integração no mercado angolano, reduzindo possíveis impactos negativos na entrada nesses novos mercados.

CONCLUSÃO

A internacionalização é um processo dinâmico e influenciado por uma variedade de fatores e ações, internos e externos à própria empresa. Para as empresas familiares, estes fatores têm maior relevância, visto que, para além da preocupação com o lucro, o foco centra-se na longevidade, procurando atuar cautelosamente para evitar riscos desnecessários.

Desta forma, uma empresa deve considerar variados aspetos no momento da decisão de se internacionalizar, sendo eles: o momento em que se vai internacionalizar, se logo após a sua criação ou passado alguns anos; a velocidade com que se vai internacionalizar, se com rápida deslocação de recursos ou mais gradual; o mercado pelo qual vai optar, considerando as diferenças psicológicas e institucionais que podem influenciar a sua inserção no ambiente internacional; onde se situam os seus principais competidores e consumidores; e, por fim, mas não menos importante, a conjuntura internacional em termos económicos.

Conforme verificado neste estudo de caso da Transgrua, a crise económica sentida em Portugal foi um motivo para acelerar o processo de internacionalização para Angola – nomeadamente, em 2008, com o mercado nacional em franca dificuldade. De notar que se verificou também uma crise

ao nível do ensino superior, na engenharia civil, em particular a partir de 2012, tendo-se verificado uma “fuga” dos alunos aos cursos superiores de engenharia civil, dada a sua incapacidade de proporcionar emprego (Capucho, 2015). De facto, a crise económica em Portugal afetou em particular a indústria da construção civil, tendo o mercado, no pico da crise, afundado significativamente. Este fator teve grande influência na concorrência sentida, tendo-se verificado que grande parte das empresas do ramo que subsistiram se deslocaram para outros ambientes, embora também se sinta a crise noutros países que não Portugal – lembre-se a recente crise do petróleo que afetou também Angola, e outros países exportadores de petróleo (por exemplo, o Cazaquistão), em 2015-2016 (Sieff, 2016).

Contudo, momentos de crise geram a necessidade de inovação – de produtos, serviços, e de entrada em novos mercados – para manter o interesse dos consumidores e criar novos interessados nos produtos e serviços da empresa. É uma questão que se coloca para o futuro da Transgrua – como irá reagir, nesta perspetiva, ao mercado? A empresa tem vindo a considerar uma mudança estratégica para o norte de África – Marrocos e Argélia – onde já existem, segundo a entrevistada, competidores já estabelecidos, o que demonstra a atratividade destes mercados. Será necessário, como revela o nosso estudo, e à semelhança do que aconteceu em Angola, criar uma rede local (empresas e/ou especialistas no ramo) para facilitar a entrada nestes mercados. O conhecimento local das instituições e do modo de funcionar da sociedade são aspetos de importância fulcral.

Para finalizar, as empresas existem num meio dinâmico, e procuram fugir a crises no setor, indo de encontro de ambientes mais favoráveis. No entanto, o processo de internacionalização, em especial para países menos desenvolvidos, e menos transparentes, acarreta custos escondidos, os chamados custos de transação, que poderão, num cenário de ausência de conhecimento, condenar as empresas ao fracasso. As parcerias serão assim um fator muito importante a considerar pois custos de transação *“account for a considerable share of the total use of resources in the economy”* (Press release, 1991, citado em Nobel Media, 2016), e a sua descoberta foi objeto

da atribuição do Prémio Nobel da Economia, em 1991, a Ronald Coase “*for his discovery and clarification of the significance of transaction costs and property rights for the institutional structure and functioning of the economy*” (Press release, 1991, citado em Nobel Media, 2016). Muitas economias e empresas são movimentadas por custos de transação e será necessário identificar como as organizações se podem enquadrar nesta realidade.

REFERÊNCIAS

- Almodóvar, P., Verbeke, A., & Rodríguez-Ruiz, O. (2016). The internationalization of small and medium-sized family enterprises: the role of human as set quality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 162-174.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851-875.
- Benito-Hernández, S., Priede-Bergamini, T., & Lopez-Cózar-Navarro, C. (2014). Factors determining exportation and internationalization in family business: the importance of debt. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 13-25
- Capucho, J. (2015). Engenharia e Arquitetura são os cursos com mais desempregados. *Diário de Notícias*, 17 de julho. Retirado em 21-12-2016, de: <http://www.dn.pt/portugal/interior/engenharia-e-arquitetura-sao-os-cursos-com-mais-desempregados-4685152.html>
- Casillas, J.C., Barbero, J.L., & Sapienza, H.J. (2015). Knowledge acquisitions, learning and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(1), 102-114.
- Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. (2016). Archetypes of SME internationalization a configurational approach. *International Business Review*, 25(1), 286-295.
- Chetty, S., Johanson, M., Martín, O.M. (2014). Speed of internationalization: conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650.
- Ciravegna, L., Majano, S.B., & Zhan. G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: the role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081-1089.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: from exports of FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16-30.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: the non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46(4), 426-437.
- Da Silva, A. C. T. (2008). *Internacionalização das Empresas: a Ferpinta e os investimentos em África*. Mestrado em Economia – Relatório de Estágio, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.
- Dias, M. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira*. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Retrieved a 19 de outubro de 2016, from: <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/teses.html>
- European Central Bank. (2016). Public Investment in Europe. *ECB Economic Bulletin* (2). Retrieved from: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eb201602_article02.en.pdf

- Expresso* (2016). Algumas transferências de Angola para o estrangeiro continuam a pagar taxa em 2017. Retrieved 9 novembro 2016, from: <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-11-02-Algumas-transferencias-de-Angola-para-o-estrangeiro-continuum-a-pagar-taxa-em-2017>
- Galdino, C. B., & Costa, L.F.L.G. (2015). Internacionalização de empresas exportadoras: aspetos motivacionais e estratégicos. *Holos*, 31(6), 210-221.
- Gama, M. A. B, Lana, J., & Calixto, C. (2016). Business Group Internationalization: choosing a host country according to institutional distance. *Review of Business Management*, 18(61) 327-347.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters – The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, Setembro, OnPoint Article, pp.1-12.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. 4ªedição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gonçalves, R., Martins, J., Branco, F., Perez-Cota, M., Au-Yong Oliveira, M. (2016). Increasing the reach of enterprises through electronic commerce: A focus group study aimed at the cases of Portugal and Spain. *Computer Science and Information Systems*, 13(3), 927-955.
- Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Concepts. Competitiveness and Globalization*. 9ª ed., South-Western, Mason, USA.
- Instituto da Construção e do Imobiliário (2010). *Relatório do Sector da Construção em Portugal 2009*. Retrieved 9 novembro 2016, from: http://www.inci.pt/Portugues/Noticias/Paginas/Rel_Contr_2009.aspx
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, Spring, 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Kalinic, I., & Cipriano, F. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Kraus, S., Mensching, H., Calabró, A., Cheng, F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: a configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473-5478.
- Kubickova, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
- Martins, J., Gonçalves, R., Oliveira, T., Cota, M., & Branco, F. (2016). Understanding the determinants of social networks sites adoption at firm level: A mixed methodology approach. *Electronic Commerce Research and Applications*, 18, 10-26.
- Mota, R.F. (2007). Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de empresas: “forma de entrada” e “forma de saída”. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo.
- Novikov, I. (2014). How does institutional environment affect the internationalization of small enterprises? *Procedia Economics and Finance*, 12, 489-497.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2014). Interoperability: Working together to enhance innovation. [What increased interoperability within and between teams means for management and business]. *The Futurist*, 48(2), March-April, 6-7.
- Oliveira, P., Teixeira, A. A. C. (2011). The International profiles of portuguese SMEs. *FEP Working Papers*, 439.
- Osarenkhoe, A. (2008). A study of the enablers of non-sequential internationalization process among small and medium-sized firms. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 3(2), 1-20.
- Osarenkhoe, A. (2009). An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalisation among firms. *Business Process Management Journal*, 15(2), 286 – 316.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553.

- Pereira, J., Martins, J., Santos, V., & Gonçalves, R. (2014). CRUDI framework proposal: financial industry application. *Behaviour & Information Technology*, 33(10), 1093-1110.
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Press release (1991). Prémio Nobel Economia para Ronald Coase. 15 de outubro. Retirado, em 21-12-2016, de Nobel Media 2016: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1991/press.html
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Skudiene, V., Aususkeviciene, V., & Sukeviciute, L. (2015). Internationalization model revisited: e-marketing approach. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 213, 918-924.
- The Economist* (2017). Taxing the poor - Making protectionism unpopular again. January 27th. Available 19-02-2017, from: <http://www.economist.com/blogs/buttonwood/2017/01/taxing-poor>
- The Huffington Post* (2011). Globalization has made economic crises more likely: OECD. Retrieved 13 de novembro 2016, from: http://www.huffingtonpost.com/2011/06/29/globalization-economic-crises_n_887083.html
- Transgrua (2016). <http://www.transgrua.com/>. Acedido em novembro 2016.
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kyläheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17(4), 473-487.
- Sieff, K. (2016). An oil boom made it the most expensive city in the world. Now it's in crisis. *The Washington Post*, 2nd August. Retrieved 9 Novembro 2016, from: https://www.washingtonpost.com/world/africa/an-oil-boom-made-it-the-most-expensive-city-in-the-world-now-its-in-crisis/2016/08/02/adf777e8-31c2-11e6-ab9d-1da2b0f24f93_story.html
- Winch, G.M. (2008). Internationalization strategies in business-to-business services: the case of architectural practice. *The Service Industries Journal*, 28(1), 1-13.
- Zaefarian, R., Eng, T., & Tasavori, M. (2016). An exploratory study of international opportunity identification among family firms. *International Business Review*, 25(1), 333-345.
- Zucchella, A., Palamara, G. & Denicolai, S. (2007). The drivers of early internationalisation of the firm. *Journal of World Business*, 42(2), 268-280.

ANEXO I

Entrevista por correio eletrónico à administradora da Transgrua, empresa base do presente estudo de caso.

Boa Tarde Maria João Frade,

- 1. Primeiramente, pedimos que nos conte alguns factos sobre si e sobre a sua posição profissional na empresa Transgrua S.A.***

Sou administradora e sócia da empresa TRANSGRUA. Dada a minha posição profissional é para mim essencial ouvir as pessoas de forma a demonstrar valorização e respeito e podermos melhorar a empresa.

A empresa é reflexo das pessoas que as conduzem: líderes e liderados. Desta forma faço por estar presente em todas as áreas, na gestão de pessoas e de todos os processos, gestão de cliente e gestão financeira (receitas e gastos). Tento planear bem as ações e não tenho receio de inovar e apostar numa nova ideia para assim poder levar a empresa ao sucesso percebendo as melhores oportunidades do mercado.

- 2. Gostaríamos que nos contasse um pouco da história da sua empresa, onde focasse os aspetos mais relevantes, como por exemplo: a data da fundação; o tipo de empresa que se trata (familiar, sociedade anónima, etc.); as principais estratégias desenvolvidas para o crescimento e desenvolvimento da empresa (fusões, aquisições); os serviços que a empresa presta; os mercados onde a empresa está presente (interno/externo); e tudo que achar relevante para o enquadramento da empresa.***

A TRANSGRUA é uma empresa familiar que atua na área do aluguer de equipamentos para elevação de cargas, movimentação e transporte de cargas de pequenas e grandes dimensões.

Fundada em 1973, ao longo dos anos tem vindo a alargar os serviços prestados, mas sempre com o mesmo profissionalismo e máxima

segurança. Tentamos estar sempre atentos às necessidades do mercado de forma a dar resposta e satisfazer os nossos clientes.

Desde 2013 temos sede no Passil. A Transgrua tem ainda delegações no Porto, Sines, Pombal, Algarve, bem como uma filiação em Luanda (Angola), desde 2008, e mais recentemente alargamos a nossa presença em Angola com uma delegação em Benguela.

3. *Quais são os principais mercados exportadores e importadores da sua empresa?*

Exportadores – Espanha e Angola;

Importadores (matérias primas) – França, Holanda, Bélgica e Espanha;

4. *O que diferencia a sua empresa das restantes no mesmo setor em Portugal?*

A Transgrua tem disponível uma vasta frota, adequada a todo o tipo de transporte incluindo grandes pesos e dimensões. Os nossos técnicos e comerciais estão preparados para aconselhar as soluções mais adequadas ao caso do cliente em qualquer ponto do país.

Podemos dizer que nos diferenciamos por possuímos o know-how necessário para oferecer as soluções que o mercado nos exige com rapidez, competência, segurança e eficiência.

5. *Entende que o mercado português é um mercado atraente nessa área?*

Nos últimos anos temos sentido algumas dificuldades no mercado devido à conjuntura e à falta de investimento público.

6. *Quais foram os principais motivos que levaram à internacionalização da sua empresa para Angola e não para outro país?*

O que levou a TRANSGRUA à internacionalização para Angola, foi o facto de o mercado oferecer inúmeras oportunidades, ocupando mesmo para muitas empresas portuguesas um lugar de destaque. Apostamos em

Angola também tendo como motivação o facto de este país ser uma plataforma para atingir os mercados africanos circundantes.

7. *A crise portuguesa dos últimos anos influenciou de alguma maneira a sua decisão de internacionalizar?*

Também. Mas o que pesou mais na tomada de decisão foi a busca de novas oportunidades em novos mercados.

8. *Não colocaram a hipótese de deslocação da sede da empresa para Angola?*

Transgrua Portugal – Sede Passil;

Transgrua Angola – Sede Viana – Luanda (Angola).

9. *Quais as principais diferenças entre o público-alvo português e angolano?*

Muito semelhante até porque muitos intervenientes nos mercados referidos são as mesmas pessoas; as empresas que operam em Portugal são muitas vezes as mesmas que operam em Angola. Embora no mercado angolano as exigências de segurança e qualidade ainda não atingiu o mesmo nível que é exigido em Portugal.

10. *Como se inseriram no mercado angolano? Através de fusões, aquisições ou outro?*

Primeiro em filiação e depois por conta própria.

11. *Quais foram as maiores dificuldades e entraves que encontrou na inserção no mercado angolano?*

- Elevado custo do investimento inicial;
- Inconvertibilidade da moeda Kuanza fora do país;
- Funcionamento deficiente das entidades administrativas (tribunais, organismos oficiais, etc.);
- Morosidade das operações portuárias;

- Ausência de redes de distribuição e fragilidades a nível de logística;
- Dificuldades nos pagamentos do Estado às empresas;
- Fragilidades no sistema de ensino → Carência de trabalhadores qualificados;
- Falta de infraestruturas básicas;
- Problemas na distribuição energética e abastecimento de água;
- Reduzido poder de compra da maioria da população,
- Corrupção.

12. *Que estratégias é que a sua empresa assumiu para superar as dificuldades encontradas?*

Optámos pelo estabelecimento próprio do negócio, com sede e oficinas centrais em Viana (Polo Industrial), e delegação na cidade de Benguela, onde já existem infraestruturas rodoviárias e ferroviárias, consumo privado, capacidade produtiva instalada e mais de um milhão de habitantes. Mas duas regras básicas para superarmos as dificuldades foram ter capacidade financeira e quadros bem preparados.

13. *Quais são os seus principais competidores em ambos os mercados (Portugal e Angola)?*

Grupo Vendap, Gruest, estes dois a atuar em ambos os mercados.

Em Portugal temos mais a Eurotagar, Montalgrua, GAM, e Machrent.

14. *A entrada no mercado angolano facilitou a abertura de portas para novas expansões e novos mercados de exportação?*

A entrada em mercados externos, como é o caso de Angola, foi considerado como uma necessidade e uma oportunidade de abertura de novas portas. Como necessidade porque o mercado nacional tem vindo a contrair-se em consequência do ajustamento da economia portuguesa.

Como oportunidade de forma a chegar a outros mercados uma vez que estes estão cada vez mais abertos e competitivos.

15. *A atual conjuntura económica angolana tem sofrido algumas alterações. De que forma é que essas mudanças têm afetado ou influenciado o desempenho, a adoção de novas estratégias da empresa ou até mesmo uma possível nova internacionalização?*

Em 2015, devido à queda do preço do petróleo o mercado angolano começou a enfrentar uma crise financeira e económica bastante acentuada. A escassez de divisas em Angola obrigou-nos a estabelecer novas estratégias e a fazer uma gestão de tesouraria bastante cautelosa.

A conjuntura instalada levou a uma maior influência das empresas chinesas nos negócios, reduzindo a margem de manobra das empresas portuguesas, situação que nos tem levado a procurar novos mercados que poderá passar pelos países em desenvolvimento no norte de África, nomeadamente Marrocos e Argélia.

ANEXO II

Entrevista telefónica complementar (para aprofundar temas) à administradora Maria João Frade, da Transgrua, empresa base do presente estudo de caso.

1. *Quando começaram a exportar?*

Começámos a exportar em 2000 para os clientes em Espanha e empresas espanholas.

2. *A filiação foi com uma empresa angolana ou portuguesa?*

Filiação foi com uma empresa angolana.

3. *Quais as razões estratégicas para escolherem Angola?*

O motivo da escolha de Angola, foi para responder às necessidades dos clientes portugueses a trabalhar em Angola.

4. *Quem é o maior competidor do norte de África?*

O maior competidor no norte de África é a Eurogruas 2000 – empresa espanhola.

5. *Como evoluiu a empresa?*

Os estaleiros foram prolongados para responder às exigências do território e mercado portugueses.

6. *Fizeram algum processo de aquisição ou fusão durante a evolução da empresa?*

Aquisição, em Aveiro. Depois fundimos a Transgrua Aveiro e Pombal, pois não tínhamos necessidade de manter ambas as delegações.

7. *Deslocaram os próprios recursos para Angola ou adquiriram os recursos no país?*

Deslocámos alguns dos nossos recursos para Angola, de acordo com as necessidades, passo a passo, levando as próprias máquinas e trabalhadores. Estamos agora a fazer regressar alguns trabalhadores para Portugal.

MARKETING PARA O MUNDO

UM CASO DE SUCESSO

INTERNACIONAL NA MODA FEMININA

Manuel Au-Yong Oliveira¹, Carolina Rebelo², Cristiana Cardoso³, Mariana Moreira⁴, Sara Silva⁵

¹ GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

² Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), carolina.rebelo@ua.pt

³ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), cristianacardoso@ua.pt

⁴ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), marianamoreira@ua.pt

⁵ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), sara.daniela.silva@ua.pt

RESUMO

O cerne deste estudo de caso é perceber o que é necessário para alcançar o sucesso internacionalmente e provar que, mesmo começando num país relativamente pequeno e, ainda que europeu, um pouco periférico e em crise, os limites geográficos são só um “desenho num papel” (Clemens, 2011). Visando obter respostas para esta questão investigou-se uma marca portuguesa, constituída há mais de 20 anos e que é hoje reconhecida em diversos países, desejando ser a melhor marca de acessórios de moda onde quer que decida atuar.

O seu posicionamento, segmentação e público-alvo estão bem definidos,

sendo importante a existência de relação justa entre o preço e qualidade, por forma a alcançar uma interação *win-win* entre a empresa e os clientes. A expansão ocorre por etapas (Modelo de Uppsala), sendo que a escolha dos locais e o período em que ocorrem as etapas da expansão são fatores de extrema importância na determinação do sucesso da nova loja.

Apesar do seu sucesso, existem alguns aspetos com os quais a empresa assume um maior cuidado, tais como, a existência de quantidades limitadas de *stock* em loja e a facilidade de imitação dos seus produtos. No entanto, os seus produtos sempre inovadores e o bom atendimento ao público constituem alguns dos fatores mais importantes para a sua notoriedade.

Este sucesso não é alcançado de forma simples, exige sim muito trabalho, persistência e fidelidade aos processos e valores da empresa.

Palavras-chave: segmentação, estratégia, moda, acessórios, internacionalização.

INTRODUÇÃO

Após a secção da metodologia, em que se enuncia o procedimento seguido (o estudo teve como base principal pesquisa bibliográfica utilizando motores de pesquisa online (científicos, técnicos e genéricos), assim como uma entrevista realizada por telefone – com a duração de uma hora – ao diretor geral da expansão internacional da empresa em análise), este caso de estudo procura dar indicações e explicações para o sucesso da empresa. É feito, assim, um enquadramento da empresa através da apresentação de dados concretos da empresa objetivando desta forma explicar o alcance da sua marca internacionalmente. Tratando-se de um tema contemporâneo e dos nossos dias, utilizam-se ainda algumas ferramentas para analisar a empresa e a sua atuação, ferramentas que incluem a análise SWOT (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003), a análise da segmentação (Eusébio & Carneiro, 2014), o *marketing mix* (Huang & Sarigöllü, 2014), e a análise PEST (Ho, 2014). Por fim, na secção da conclusão, fechamos o caso com um resumo do que foi discutido. Neste caso fica bem notório, havendo uma estratégia delineada (por

exemplo, relativo a parceiros de negócio e relativo a localizações das lojas), e um processo a seguir, de forma disciplinada (incluindo o sistema de *franchising* e um triângulo de variáveis justo “preço-qualidade-novidade”), que não é o país de origem que dita o destino de uma empresa.

METODOLOGIA

Este é um caso de estudo exploratório sobre uma marca portuguesa. O nosso objetivo com este caso é descobrir qual, ou quais, são os fatores chave para alcançar o sucesso a nível internacional. Para realizar o trabalho utilizou-se o método da triangulação de dados, que se refere à recolha de dados recorrendo a diferentes fontes. O método da triangulação propõe que se estude o fenómeno “em tempos (datas – explorando as diferenças temporais), espaços (locais – tomando a forma de investigação comparativa) e com indivíduos diferentes” (Duarte, 2009).

Várias fontes foram consultadas de forma a termos uma visão mais ampla, clara e aprofundada sobre a marca em questão. Inicialmente, procedeu-se à recolha de dados através da Internet, consultando o *website* oficial da empresa, *websites*, dissertações de mestrado, bem como algumas entrevistas a colaboradores da empresa em revistas e *blogs*.

Uma das principais fontes de informação para o presente trabalho foi o entrevistado da empresa, no caso o diretor geral da expansão internacional na empresa, que se dispôs para responder a algumas perguntas que lhe colocámos. A entrevista, semiestruturada, ocorreu via telefone, no final do primeiro trimestre de 2016, e foi gravada em áudio após a devida autorização. Usou-se então um guião previamente elaborado, tendo a entrevista assumido uma duração de, aproximadamente, uma hora. O guião continha, na sua maioria, perguntas de resposta aberta pelo que foi possível elaborar perguntas adicionais à medida que a entrevista ia decorrendo. Alguns dados mais específicos foram enviados, via *e-mail*, por outra colaboradora da empresa. Este contacto direto com outros colaboradores da empresa foi muito importante para assegurar a veracidade dos dados.

ENQUADRAMENTO

A empresa estudada no âmbito do presente trabalho foi criada em Portugal nos anos 1990, por uma empresária portuense. O facto de não haver concorrência na área de acessórios de moda deu “asas” à marca para conquistar o mercado português e tornar-se líder. A primeira loja no mercado foi aberta na Rua de Santa Catarina, no Porto, continuando aberta até aos dias de hoje.

A empresa visa suportar a melhor marca de acessórios de moda onde quer que decida atuar e é neste sentido que os colaboradores trabalham diariamente.

Em 2002, por um pequeno acaso e sem o suporte de uma estratégia formalmente definida, a empresa começou a expandir-se internacionalmente e até agora ainda não parou, estando atualmente presente em 52 países. Quando a expansão internacional começou contavam apenas com 20 colaboradores e, no final de 2015, já eram quase 3.000 os colaboradores que suportavam as atividades da organização. Após a análise inicial realizada à empresa uma série de perguntas foram emergindo: *“Como é que a marca passa de uma pequena loja no Porto para mais de 630 lojas espalhadas pelo Mundo?”*, *“O que a faz ter tanto sucesso internacionalmente?”*. A empresa segue o modelo gradual de Uppsala no seu processo de internacionalização. O Modelo de Uppsala, segundo (Forsgren, 2002): *“Firms handle the risk problem through an incremental decision-making process, where information acquired through foreign investment in one phase is used in the next phase to take further steps. Through this incremental behaviour the firm can keep control over its foreign venture, and gradually build up its knowledge of how to conduct business in different foreign markets.”* (Forsgren, 2002, p.258).

A tabela 1, abaixo apresentada, fornece uma perspetiva mais detalhada da empresa em estudo. De realçar a taxa de crescimento de 30% nos últimos cinco anos, apesar da contração da economia portuguesa. Este crescimento só foi possível com a internacionalização para novos mercados, escolhidos

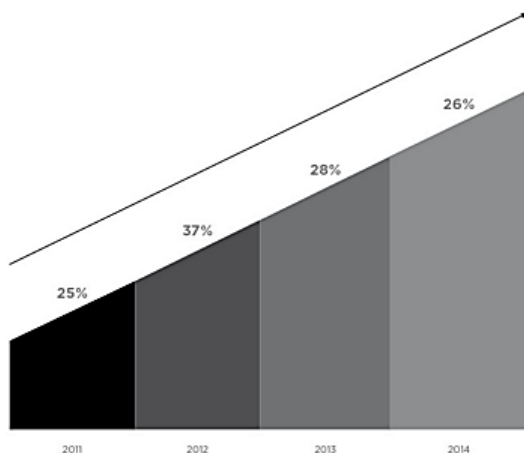
pelo seu poder de compra, pela sua proximidade geográfica, pela sua proximidade cultural, e / ou pela sua proximidade administrativa (Ghemawat, 2001).

TABELA 1 – ENQUADRAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.

Empresa - Características	Descrição
Nº de colaboradores	343 na sede; 620 nas lojas em Portugal; 1.775 nas lojas internacionais; 226 no centro de distribuição (estes 2.964 colaboradores correspondem ao final de 2015, atualmente já deverão estar próximos dos 3.000. É importante também referir que os colaboradores das lojas franchisadas são da responsabilidade do parceiro e, como tal, não são considerados colaboradores da empresa).
Países onde têm mais notoriedade	Portugal, Arábia Saudita e Espanha
Peso do mercado externo	88% das receitas provêm do mercado externo
País com maior contribuição	Espanha, onde têm 210 lojas
Taxa de crescimento	27% em 2015
Vendas em 2015	174 Milhões €
Taxa média de crescimento anual (<i>compound annual growth rate</i>)	30% nos últimos 5 anos
Previsão de crescimento para 2016	23%
Previsão abertura de lojas em 2016	90 lojas
Previsão abertura de lojas em Portugal em 2016	3 lojas
Mercados prioritários em 2016	Espanha e França
Prémios	Inclui prémio em Espanha – Para a melhor marca do seu segmento (eleita pelos consumidores) – em 2015

A figura 1 mostra a taxa de crescimento anual da empresa. Conforme é possível verificar, o crescimento tem sido contínuo e muito significativo a cada ano que passa.

FIGURA 1 - TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DA EMPRESA ENTRE 2011 E 2014.



EXPANSÃO INTERNACIONAL

A expansão internacional ocorreu, conforme já mencionado, sem uma estratégia verdadeiramente formalizada. Em 2001, um empresário da Arábia Saudita, que já possuía diversas lojas internacionais, numa das suas viagens a Portugal, manifestou interesse na marca e pretendia levá-la para a sua terra natal. Nesta altura, a empresa contava apenas com 20 colaboradores e poucas lojas em Portugal. Não existia nenhuma estratégia de expansão internacional visto que esta hipótese não fazia parte dos planos da empresa naquela altura. No entanto, a proposta foi considerada como uma oportunidade de aprendizagem. Posto isto, em 2002 conseguiram abrir a primeira loja fora de Portugal, na Arábia Saudita, e desde aí não pararam de crescer (segundo relatou o entrevistado da empresa).

A primeira onda de expansão verificou-se, então, a partir de 2002, no Médio Oriente. O “pontapé de saída” foi dado na Arábia Saudita com a abertura de diversas lojas na região. Atualmente é líder de mercado pois souberam aproveitar as vantagens do mesmo como, por exemplo, o elevado poder monetário dos clientes e a abertura a marcas estrangeiras. Já com o objetivo de continuar a expansão, a marca decidiu apostar em Espanha, abrindo as primeiras lojas franchisadas no país vizinho (ver apêndice I). Após isso, a marca expandiu-se para os Emirados Árabes Unidos, Bahrein, Kuwait, Omã, Qatar, e para outros países dessa região.

Quando o processo de internacionalização iniciou a empresa em estudo não possuía nenhum colaborador cujo perfil ou funções lhe permitissem assumir o papel de *international area manager* na empresa (definido como “*a broad title for a manager who oversees a company's global operations. In some instances, an international manager is responsible for all of a company's foreign business. An international manager must have a keen understanding of the company's needs abroad as well as the cultural, political and operational challenges of foreign markets and available opportunities*” (Study.com, 2016)), sendo que essa lacuna já foi colmatada, existindo hoje um conjunto de profissionais cujas funções passam por acompanhar o negócio dos parceiros no estrangeiro. A segunda parte da expansão ocorreu na Europa, com alguma ênfase na Europa de Leste, nomeadamente na Ucrânia e na Roménia. Assumindo o seu desejo de expansão, a terceira parte desta ação ocorreu na América Latina e no Norte de África.

Na altura da escrita do caso de estudo, o maior objetivo da empresa não era abrir lojas em novos mercados, mas sim abrir mais lojas nos mercados onde já estavam presentes, aumentando assim a sua notoriedade e a sua quota de mercado em mercados onde já eram conhecidos. De referir que países e mercados com grande dimensão que possibilitam uma maior facilidade na expansão têm assim maior interesse. Países como o México e a Turquia serão a aposta para o cumprimento deste objetivo, constituindo, assim, a quarta onda da expansão.

ESCOLHA DOS LOCAIS

A internacionalização não tem vindo a ser feita de forma aleatória. A estratégia e critérios usados para decidir em que países devem apostar variaram ao longo do tempo e tendem a estar alinhados com a evolução da empresa. Quando a empresa começou a expansão internacional não tinha uma equipa especializada, mas, hoje em dia, contam com um grupo de pessoas para decidir em que país e cidade devem abrir uma loja.

Para delinear quais os países em que apostar, a marca analisa certos critérios, como a dimensão do país e a probabilidade de poderem abrir lojas no mesmo. Por exemplo, no Líbano, onde há duas lojas da empresa, é difícil abrir mais lojas, dado que o mercado é pequeno e existe uma grande instabilidade política.

Quando a marca abre uma loja num novo país, normalmente, escolhe a capital. É fundamental analisar qual o melhor centro comercial ou qual a melhor rua e saber onde estão as marcas internacionais concorrentes, pois é aí que vão estar todos os potenciais clientes.

Escolher a loja é também importante. Como tal, após a escolha do centro comercial ou rua é necessário restringir a área a uma só loja. Esta tem de ir ao encontro do posicionamento (ver apêndice I) que a empresa pretende demonstrar, ou seja, uma marca de acessórios de moda diferenciada. A marca distingue-se da concorrência pela relação qualidade/preço, pelo *design* próprio, por ter novidades semanais, preços acessíveis, bom atendimento ao cliente, boa imagem e espaço da loja. No entanto, o processo não acaba aqui e é necessário verificar a disponibilidade da mesma. Ocasionalmente, um elevado número de marcas deseja o mesmo espaço, formando-se uma lista de espera até surgir uma oportunidade. Poderá também acontecer que as lojas não estejam logo disponíveis para abertura, uma vez que o espaço pretendido pode-se encontrar ocupado ou os detentores do mesmo podem não estar dispostos a alugá-lo à empresa.

Por fim, segue-se a fase de negociação e espera onde ocorre uma reunião

com os diretores dos melhores centros comerciais da zona para explicar as vantagens que podem obter ao ter a empresa no seu centro. O objetivo deste tipo de reuniões é para que, quando existir uma loja disponível, a empresa seja a primeira opção na escolha de quem a vai ocupar e não outras marcas concorrentes (segundo apuramos na entrevista). É com base na análise destes critérios que a empresa consegue ter sucesso na abertura das suas lojas.

Recentemente, a marca começou a apostar no *travel retail* que consiste na abertura de lojas em locais de embarque e desembarque, tais como aeroportos, onde não existem impostos sobre os produtos vendidos (Linguee, 2016). Este tipo de locais são muito movimentados e existe uma grande possibilidade de passarem centenas de passageiros dispostos a comprar, nestas lojas, todos os dias. Nas *Duty Free Shops* (DFS), a imagem de marca depende, expressivamente, da qualidade do serviço prestado. Por norma os bens vendidos nestas lojas estão diretamente relacionados com os produtos que os clientes podem ou não levar consigo nas viagens de avião (LS Retail, 2015).

Esta nova aposta da empresa é vista internamente como uma boa oportunidade, pois nestes locais o fluxo de passagem de possíveis clientes é muito considerável e, em média, assumem-se como pessoas com poder de compra acima da média e que, em simultâneo, vêm de locais diversos ajudando assim ao reconhecimento da marca em países onde esta tem pouca ou nenhuma presença.

SEGMENTAÇÃO

A empresa tem uma segmentação multivariável (ver apêndice I), dado que utiliza critérios demográficos, psicográficos e geográficos. A segmentação demográfica é feita de acordo com o género, visto que só comercializa produtos orientados para o sexo feminino. No entanto, a segmentação demográfica também é feita de acordo com a religião pois tem em conta os produtos e as diferentes religiões. Por exemplo, foi desenhada uma coleção específica para o Ramadão, muito presente em países onde existe uma maioria muçulmana, como os situados no Médio Oriente.

A segmentação psicográfica é feita de acordo com a personalidade e estilo de vida, na medida em que a marca tenta chegar a pessoas vanguardistas, que são as primeiras a adotar novas tendências (Martins, Gonçalves, Cota, Oliveira, & Branco, 2016), inclusive no segmento da moda e também aos seguidores da mesma.

Por último, a empresa faz também uma segmentação geográfica pois adapta alguns produtos às diferentes regiões do mundo. Por exemplo, há uma coleção de Inverno especial, com acessórios e roupas mais quentes, para os países onde faz muito frio como a Polónia, Ucrânia e Rússia (segundo apuramos na entrevista).

No entanto, devido à globalização da moda, por norma, o que é um *best-seller* – um *best-seller* é um produto que é extremamente popular e que consegue ter grande êxito de vendas (Cambridge Dictionaries Online, 2016) – em Lisboa é também um *best-seller* em Madrid ou no Dubai, por exemplo. Isto faz com que apesar de adaptarem alguns produtos às diferentes religiões e regiões, o grosso da coleção seja igual para todos os países ajudando a manter a identidade da marca.

MERCADO-ALVO

Os produtos da empresa são atuais, estão na moda e, como tal, a marca pretende chegar às mulheres, de classe social média, que são as primeiras a adotar as tendências de moda e também às seguidoras da mesma. O mercado-alvo encontra-se entre os 25 e os 35 anos, contudo, a marca tem produtos que poderão ser usados dos 8 aos 80 anos pois adaptam-se a qualquer idade.

MARKETING-MIX

Marketing mix (ver apêndice I) pode ser definido como um conjunto de ferramentas que uma empresa utiliza para conseguir cumprir os seus objetivos de marketing no mercado em que opera (aqui consideramos que

inclui o produto, preço, distribuição e promoção, segundo o modelo enunciado por Homburg et al., 2013).

Produto

Todas as lojas da empresa são lojas monomarca (ver apêndice I), ou seja, só vendem artigos, exclusivamente, da marca da empresa e nada mais. Por outro lado, como já foi anteriormente referido, a maioria da coleção é igual para todos os países em que a marca opera, contendo apenas algumas pequenas coleções para alguns países tendo em conta as suas exigências e a altura do ano. A empresa comercializa *3.500 SKU's per season* (ver apêndice I) ou seja, produz cerca de 3.500 artigos diferentes em cada estação.

Existe, assim, uma grande ênfase no produto. Os produtos têm de ter boa qualidade, bons acabamentos e estar na moda (relatou-nos o entrevistado), são conhecidos por serem *in style* e são atualizados semanalmente nas lojas. Devido a esta elevada rotação de produtos, é importante que não exista uma grande quantidade dos mesmos em loja pelo risco de não escoarem o *stock* a tempo. Os produtos beneficiam também de design próprio graças às equipas que se situam no Porto e em Barcelona.

Preço

A empresa não se considera uma marca *low-cost*, contudo, os seus preços são acessíveis e variam entre os 0,99€ e os 59,99€. O preço não é estabelecido aleatoriamente pois tem de haver um bom ajustamento entre o mesmo e a qualidade do produto.

Sendo uma marca internacional, presente em países dentro e fora da União Europeia, é necessário ter em conta vários fatores que influenciam o preço final dos produtos, sendo um deles os custos com as taxas aduaneiras que variam de país para país e influenciam os preços finais. Recentemente, a empresa iniciou a sua jornada no Brasil considerando-o um país muito competitivo e difícil. Isto deve-se ao facto do Real ter vindo a desvalorizar

bastante e das taxas aduaneiras serem muito elevadas, fazendo com que os preços dos produtos praticados no Brasil sejam, igualmente, elevados.

Outro aspeto importante é o custo com o transporte dos produtos. Isto faz com que os produtos saiam do país onde são fabricados a um preço e cheguem a outros países, onde vão ser comercializados, com um preço superior. Por exemplo, na Rússia os preços das carteiras são aproximadamente 70% superiores aos praticados em Portugal.

A concorrência internacional também ajuda a limitar os preços. Estes não podem ser nem muito mais altos nem muito mais baixos do que os preços praticados pela mesma. No entanto, esta tem os mesmos custos à entrada do produto (como as taxas aduaneiras) e passa pelo mesmo processo e, como tal, os preços entre as marcas internacionais são equilibrados.

Distribuição

Dentro da rede de distribuição da marca deparamo-nos com dois cenários completamente distintos: lojas próprias (100% detidas pela empresa) e lojas em regime de *franchising*. As primeiras podem ser encontradas apenas em 6 dos 52 países em que estão presentes atualmente. Os franchisados são uma aposta recorrente da marca sempre que pensam abrir num novo local ou país. A empresa não utiliza, nem quer utilizar, distribuidores ou agentes. O Parceiro de *franchising* (denominação interna), é uma empresa com experiência de retalho que já possui lojas de outras marcas internacionais no país em questão. Estes têm de ter o mesmo mobiliário, os mesmos produtos e seguir as mesmas regras de todas as restantes lojas da empresa garantindo, assim, uniformidade na marca. Assim, uma loja em Lisboa, em Madrid ou em Luanda conseguem ter exatamente o mesmo aspeto.

A outra grande vantagem deve-se ao facto de não existir grande investimento direto na abertura destas lojas. O investimento é apenas feito no transporte, desenvolvimento da coleção e em pessoas, enquanto que, nas lojas próprias, o investimento é inteiramente suportado pela marca.

Promoção

A maior parte da comunicação e promoção da empresa é colocada nas lojas. Costumam utilizar também campanhas de comunicação *below the line*. Este tipo de comunicação consiste na utilização de meios de comunicação que não sejam a força de vendas, mas sim através de relações públicas e promoção de vendas (Taylor, 2004, p. 23). Por exemplo, por vezes fazem campanhas no *facebook* ou utilizam *outdoors* para alguns casos pontuais em que querem ter um efeito de curto prazo e aumentar as vendas rapidamente (Martins, Gonçalves, Pereira, Oliveira, & Cota, 2015) (Gonçalves, Martins, & Rocha, 2016). Nas suas campanhas de comunicação têm sempre a preocupação de fazer com que o seu público-alvo, as mulheres urbanas e contemporâneas, se identifiquem com a empresa.

Não têm um orçamento muito elevado de comunicação, fazendo apenas duas campanhas por ano: a campanha Primavera/Verão e a campanha Outono/Inverno. Têm, ainda, um catálogo impresso e o restante é feito nas redes sociais como, por exemplo, no facebook, instagram, twitter, youtube e utilizam também alguns *blogs* conhecidos (Martins, 2014).

CONCLUSÃO

Neste caso é bem notório que não é o país de origem que dita o destino de uma empresa. A empresa, depois de reinar em Portugal com os seus acessórios partiu para “conquistar” o mundo. E, segundo todos os indicadores recolhidos, está num bom caminho. Tão bom que não paramos de nos questionar “como conseguem?”. Afinal, qual é a chave para o sucesso?

A chave não é única e, certamente, não é mestra. Achamos que é necessária uma combinação de várias chaves para abrir a porta do sucesso. E, neste caso, evidenciam-se quatro.

A primeira, passa pela boa escolha dos parceiros, estes têm de ter experiência na área de negócio no país em questão e já ter trabalhado com outras marcas internacionais. O segundo é a localização das lojas pois quer-se “estar onde

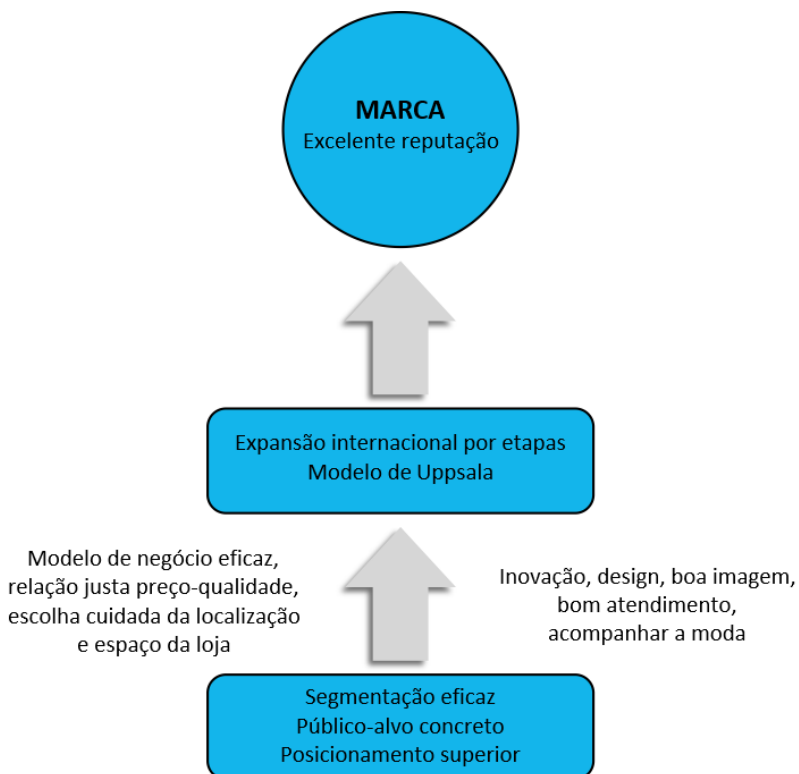
os clientes estão”. É importante ter uma localização onde se consiga ter acesso aos melhores clientes, ou seja, aqueles que valorizam a qualidade e a inovação tendo o poder de compra necessário para comprar os produtos. Como terceiro fator salientamos a relação preço, qualidade e novidade. O preço vai sempre ao encontro quer do posicionamento, quer da qualidade do produto – sempre na moda e com *design* próprio, que permite uma diferenciação face a produtos concorrentes. A novidade faz com que exista grande dinamismo e rotatividade dos produtos e leva as clientes a não pensarem duas vezes quando passam em frente a uma loja, nem que seja para ver o que há de novo (Kakkar, 2009).

A quarta e última chave passa pelo trabalho constante que vai ao encontro da visão da empresa – ser a melhor marca de acessórios de moda onde quer que decida atuar e pela confiança que inspira. A empresa tem sempre isto presente e garante que com esforço, dedicação e se continuar a fazer um bom trabalho, o crescimento da marca vai continuar.

Posto isto, estas chaves estão mais ao alcance de cada um de nós do que parece. O sucesso não é um oásis inalcançável.

A figura 2 mostra os pontos principais que levaram ao sucesso da empresa – desde a segmentação eficaz e posicionamento superior, à criação da marca, reconhecida e com excelente reputação – que levaram a um crescimento fora de vulgar, mesmo em tempo de crise internacional. Por outro lado, a empresa procurou minimizar o risco, na sua expansão internacional, tendo seguido o modelo de Uppsala, por etapas, e à medida que junta mais conhecimento sobre os mercados (clima, valores e costumes, entre outros).

FIGURA 2 – O SUCESSO DA EMPRESA



Nota: no apêndice II há exercícios suplementares sobre o caso de estudo abordado, nomeadamente uma análise SWOT e PEST.

AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer, para a escrita deste caso de estudo, o tempo e a disponibilidade do entrevistado e dos colaboradores da empresa que nos forneceram um conjunto de dados muito importante para a caracterização do negócio da empresa. Sem a sua ajuda a realização do trabalho não teria sido possível.

REFERÊNCIAS

- Baldasare, D. (28 de Março de 2016). *Chain Store Age*. Obtido em 05 de Abril de 2016, de <http://www.chainstoreage.com/article/evaluating-retail-technology-roi>
- Cambridge Dictionaries Online. (2016). Obtido em 23 de Março de 2016, de <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/bestseller>
- Clemens, M. (5 de 9 de 2011). A world without borders makes economic sense. *The Guardian*, p. 1. Obtido de <https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2011/sep/05/migration-increase-global-economy>
- Duarte, T. (2009). *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)*. Obtido de http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf
- Erlhoff, M., & Marshall, T. (2008). *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*.
- Eusébio, C., & Carneiro, M. (2014). The impact of tourism on quality of life: A segmentation analysis of the youth market. *Tourism Analysis*, 19(6), 741-757.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy* (5ª ed.). Obtido de <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2013/03/marketing-strategy-5th-ed-g-ferrell-m-hartline-cengage-2011-bbs.pdf>
- Finance Maps of World. (23 de Março de 2016). Obtido de <http://finance.mapsofworld.com/brand/strategy/multi.html>
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11, 257-277.
- Gonçalves, R., Martins, J., & Rocha, A. (2016). Internet e redes sociais como instrumentos potenciadores de negócio. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 18, 1.
- Guetta, A., Von Jess, A.C., Filho, B., Godiño, D., Schwartz, J., Monteiro, J., . . . Fernandes, V. (2013). *Franchising - Aprenda com os especialistas*. Obtido de https://books.google.pt/books?id=RCuuBQAAQBAJ&pg=PT35&dq=franchising+defini%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ho, J. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Fashion Branding and Consumer Behaviors*, 113-132.
- Intel (2016). Obtido em 05 de Abril de 2016, de Intel: <http://www.intel.com/content/www/us/en/internet-of-things/solution-briefs/iot-nrf-memory-mirror-solution-brief.html>
- Intel (2017). MemoMi Memory Mirror: Intel Retail Solution Review. Retrieved 28-03-2017, from: <http://www.intel.com.au/content/www/au/en/internet-of-things/solution-briefs/iot-nrf-memory-mirror-solution-brief.html>
- Jackson, S., Joshi, A., & Erhardt, N. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(3), 801-830.
- Jornal de Negócios (2016). Krugman: Portugal "não é um desastre completo, é só muito mau". 5 de maio. Ver video em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/krugman_portugal_ao_e_um_desastre_completo_e_so_muito_mau acedido a 28-03-2017.

- Kakkar, A. (s.d.). *Small Business Management Concepts and Techniques for improving Decisions*. Global India Publications PVT LTD New Delhi.
- Kern, C. (08 de Dezembro de 2015). *Innovative Retail Technologies*. Obtido em 05 de Abril de 2016, de http://www.innovativeretailtechnologies.com/doc/zara-adding-ipads-to-dressing-rooms-as-fashion-meets-technology-0001?sectionCode=Articles&templateCode=Single&user=1548193&source=nl:44600&utm_source=et_6214150&utm_medium=email&utm_campaign=ISRET_2016-01-08
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall of India.
- Linguee. (2016). Obtido em 23 de Março de 2015, de <http://www.linguee.pt/ingles-portugues/traducao/travel+retail.html>
- LS Retail. (15 de Maio de 2015). *Travel Retail, Duty Free Stores and LS Retail*. Obtido em 2016 de Março de 23, de LS Retail - POS and Retail Management Software: <https://www.youtube.com/watch?v=IU-DzUCnNM4>
- Martins, J. (2014). *Adoção de Redes Sociais Online-Um estudo sobre os fatores que afetam a sua adoção ao nível das empresas*. Dep. de Engenharias. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Obtido de <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/3369>
- Martins, J., Gonçalves, R., Cota, M., Oliveira, T., & Branco, F. (2016). Understanding the determinants of social network sites adoption at firm level: A mixed methodology approach. *Electronic Commerce Research and Applications*, 18, 10-26.
- Martins, J., Gonçalves, R., Pereira, J., Oliveira, T., & Cota, M. (2015). Social networks sites adoption at firm level: A literature review. *CISTI2014 - 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*. Barcelona, Spain: IEEE.
- Memomi. (2016). Obtido em 05 de Abril de 2016, de <http://memorymirror.com/>
- Moutela, A. P. (30 de Maio de 2008). O rosto do sucesso da Zara. *Público*. Obtido de <https://www.publico.pt/economia/noticia/o-rosto-do-sucesso-da-zara-1330627>
- Neiman Marcus Group (2016). Investor Relations. Retrieved 28-03-2017, from: <http://neiman.gcs-web.com/investor-information>
- Phylips, W. a. (s.d.). Obtido em 06 de Abril de 2016, de Wharton University of Pensilvania: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-first-step-to-successful-innovation-choosing-the-right-partners/>
- Sites Mais. (19 de Dezembro de 2011). Obtido em 23 de Março de 2016, de O que é o SKU de um produto?: <http://sitesmais.com/2011/12/o-que-e-o-sku-de-um-produto/>
- Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, M. (2015). A internacionalização de empresas portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEIT-UA, publicado por UA Editora, pp.104-115. *Study.com*. (14 de Março de 2016). Obtido de http://study.com/articles/International_Manager_Job_Description_Duties_and_Requirements.html
- Taylor, P. R. (2004). *Marketing Communications: An Integrated Approach* (4ª ed.). Obtido em 23 de Março de 2016, de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rmKoOUU30x8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Marketing+Communications:+An+Integrated+Approach&ots=xGR_el09og&sig=VVcoTVFJ3xog2tqCPs6Pb-IH_Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20Communications%3A%20An%20Integrated%20Approach&

APÊNDICE I

Algumas definições relevantes

Lojas monomarca ou lojas multimarca

Lojas monomarca são aquelas em que são vendidos produtos apenas de uma dada marca (ex. Gucci). *“Since a single brand identity informs the design of monobrand retail environments, stores in the same brand chain or franchise will typically look very similar”* (Erlhoff & Marshall, 2008, p. 338). No outro extremo encontramos as lojas multimarca, como por exemplo, o El Corte Inglés. Estas são classificadas como uma estratégia de marketing onde são vendidos dois ou mais produtos similares de diferentes marcas. Na maioria dos casos estes produtos são concorrentes no mercado e não possuem qualquer tipo de ligação com a marca vendedora (Finance Maps of World, 2016).

Franchising

“Franquia empresarial (*franchising*) é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de uma marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” (Guetta et al., 2013, p. 33).

Marketing-mix

Marketing mix pode ser definido como um conjunto de ferramentas que uma empresa utiliza para conseguir cumprir os seus objetivos de marketing no mercado em que opera. Pode ser entendido como 4Ps ou 4Cs (tabela 2).

TABELA 2 - RELAÇÃO ENTRE OS 4Ps E OS 4Cs (KOTLER, 2000)

Four Ps	Four Cs
Product	Customer solution
Price	Customer cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

“McCarthy classified these tools into four broad groups that he called the four Ps of marketing: product, price, place, and promotion” (Kotler, 2000, p.9). Segundo o mesmo autor, estas quatro componentes estão fortemente relacionadas com outras quatro: os quatro Cs. Enquanto os primeiros dizem respeito às vendas, estes últimos dizem respeito ao consumidor. “Winning companies are those that meet customer needs economically and conveniently and with effective communication” (Kotler, 2000, p.10).

Posicionamento

O termo posicionamento refere-se ao processo de *“creating a mental image of the product offering and its differentiating features in the minds of the target market. This mental image can be based on real or perceived differences among competing offerings. Whereas differentiation is about the product itself, positioning is about customers’ perceptions of the real or imaginary benefits that the product possesses.”* (Ferrell & Hartline, 2011, p. 209).

Segmentação

Segmentação pode ser definida como *“identify and profile distinct groups of buyers who might prefer or require varying products and marketing mixes. Market segments can be identified by examining demographic, psychographic, and behavioural differences among buyers. The firm then*

decides which segments present the greatest opportunity—those whose needs the firm can meet in a superior fashion. For each chosen target market, the firm develops a market offering. The offering is positioned in the minds of the target buyers as delivering some central benefit(s)” (Kotler, 2000, p.7).

SKU's

“O termo *Stock Keeping Unit (SKU)*, em português Unidade de Manutenção de Stock está ligado à logística de armazém e designa os diferentes itens do stock, estando normalmente associado a um código identificador. Um posto de gasolina pode trabalhar com quatro SKUs (gasolina sem chumbo, com chumbo, aditivada e diesel) e um hipermercado pode trabalhar com 60 mil SKUs” pois qualquer diferença na mercadoria representa uma SKU diferente, mesmo que esta seja subtil e dentro da mesma marca (Sites Mais, 2011).

APÊNDICE II

Respostas a questões do caso de estudo

Introdução geral ao caso de estudo

Portugal atravessa uma dura crise há alguns anos, em particular desde o resgate, em 2011, de 78 biliões de euros, tendo sido Portugal ajudado financeiramente por várias instituições – por aquilo que se denomina a Troika – composto pelo Banco Central Europeu (BCE), pela Comissão Europeia, e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). Conseguirão empresas portuguesas, neste cenário, conseguir crescer e ser rentáveis, incluindo a nível internacional? Portugal tem sido alvo de muita análise nos *media*, e o caso de sucesso da empresa ganha assim contornos importantes, por conseguir vencer uma tendência negativa, incluindo ao nível das expectativas, mas também do que se tem verificado na prática. Segundo o Prémio Nobel de Economia, de 2008, Paul Krugman, “Portugal “não é um desastre completo, é só muito mau”” (*Jornal de Negócios*, 2016).

O caso de estudo é sobre uma empresa portuguesa, no ramo da moda feminina. O foco é em perceber o que é necessário para alcançar o sucesso internacionalmente e provar que, mesmo começando num país relativamente pequeno e, ainda que europeu, um pouco periférico, e em crise, os limites geográficos são só um “desenho num papel”. Com vendas em 2015 de 174 milhões de euros, e assumindo maior notoriedade em Portugal, Espanha, e na Arábia Saudita, a empresa é um caso de internacionalização de sucesso – com 88% das suas receitas a virem dos mercados externos a Portugal. Do caso lê-se o seguinte:

“Dentro da rede de distribuição da marca [...] deparamo-nos com dois cenários completamente distintos: lojas próprias (100% detidas pela empresa) e lojas em regime de franchising. As primeiras podem ser encontradas apenas em 6 dos 52 países em que estão presentes atualmente.”

A empresa, presente então, na altura da escrita do caso, em 52 países, já se

constituiu há mais de 20 anos, e deseja atualmente ser a melhor marca de acessórios de moda, onde quer que decida atuar. Esta visão, dotada de uma certa agressividade comercial, é explicada no caso, que procura dar aos discentes várias ferramentas para analisar negócios já com um determinado sucesso e tamanho, que é o caso da empresa em análise. Sendo este caso claramente de gestão portuguesa procuramos assim motivar gestores portugueses a seguirem este exemplo de sucesso, sem se deixarem “intimidar” pelos mercados e por potências europeias e internacionais, aparentemente mais fortes e mais bem colocadas para o sucesso. Este caso poderá, no entanto, servir de inspiração também a gestores de outras partes do globo, e onde se fala português (incluindo o Brasil, Angola e Moçambique).

O caso foi dado numa aula de gestão de marketing, a alunos do 2º ano do 1º ciclo de gestão; e também numa aula de marketing, a alunos de turismo e de engenharia e gestão industrial (alunos de 2º e 3º anos, respetivamente, igualmente de 1º ciclo) – numa universidade portuguesa jovem, mas conceituada. A duração do tratamento do caso foi de cerca de 60 minutos, momento em que se chamou a atenção para determinados pontos e processos tidos como fundamentais em negócios deste tipo. O caso entregue na aula, em papel, poderia ser também aprofundado, depois, em casa, pelos discentes, aquando de uma leitura mais aprofundada.

O caso enquadra-se, assim, na temática do marketing (focando a segmentação, o posicionamento, o *marketing mix*, entre outros), mas também na temática da estratégia, dados os temas que aborda (incluindo a importância das culturas nacionais nos negócios e a utilização de parcerias e de *franchising*, como forma de aumentar receitas e alcance da marca) e as ferramentas que utiliza (por exemplo, a análise PEST e a análise SWOT).

Resolução dos exercícios do caso:

1) Análise SWOT

A análise SWOT consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na evolução de um negócio tendo em conta fatores internos e externos à empresa (Kotler, 2000, p. 29).

A empresa tem um conjunto de elementos (forças) que trazem sucesso ao seu negócio, tais como, produtos com um *design* próprio, sempre atualizados, com bons acabamentos e boa qualidade e preços acessíveis. Outro aspeto importante é a adaptação que fazem dos produtos às diferentes regiões e culturas que ajuda a aumentar a notoriedade da marca, e estes dois conjuntos de fatores fazem com que as pessoas se interessem mais pela mesma e tenham mais vontade de comprar produtos da empresa.

O facto de terem novidades todas as semanas leva a que o número de visitas médias por clientes aumente mesmo que a intenção da entrada não seja a de comprar. Os consumidores atentos sabem que quando gostam de um produto devem comprá-lo antes que este desapareça da loja, diminuindo, assim, a hesitação.

Para que isto aconteça é necessário que exista pouca quantidade de produtos em *stock* na loja pois, caso contrário, podem não ser vendidos (a escassez leva à compra). Apesar de ser considerada uma força, esta poderá ser também uma fraqueza. Para aqueles clientes que não conhecem esta realidade, se não quiserem comprar na altura, podem perder a oportunidade, e a empresa, potenciais clientes. No entanto, a marca tem a perfeita noção que esta estratégia não é usada só por eles mas também por um dos seus maiores concorrentes internacionais – a Zara (segundo apuramos na entrevista realizada). Há também, na Zara “um clima de escassez e de oportunidade de compra imediata” (Moutela, 2008). Neste sentido tentam reduzir os stocks ao mínimo possível com o mesmo objetivo que a empresa em estudo – para que o número de visitas médias de clientes por ano seja superior ao da concorrência (como a H&M) e, consecutivamente, maior volume de vendas (Moutela, 2008). Talvez seja uma surpresa que as lojas de roupa como a H&M e a Zara sejam consideradas pela empresa em estudo os maiores concorrentes diretos. O que acontece neste tipo de lojas é que as clientes vão naturalmente comprar roupa e acabam por comprar também acessórios pelo facto de ser conveniente. Estes estão dispostos mesmo ao lado da roupa ou na fila

para efetuar o pagamento e acabam por levá-los, muitas vezes, sem pensar duas vezes (segundo o entrevistado relatou).

O facto de, na maioria dos países, existirem lojas em regime de *franchising*, apesar de não existir investimento direto por parte da empresa, esta aparente vantagem pode fazer com que exista uma perda de controlo por parte da marca. Como esta é uma aposta recorrente sempre que pensam abrir uma loja num novo mercado, se a escolha do parceiro não for cuidada, uma pequena atitude negativa pode manchar a reputação da marca (o excesso de ambição e / ou de rapidez na expansão poderá ser considerado uma fraqueza, pois uma falha no serviço oferecido poderá ser reconhecida pelos clientes).

Memomi “is a a high-end digital mirror for a new generation shopping experience” (Memomi, 2016). Ao fazer pequenos gestos neste espelho ou usando a aplicação consegue-se controlar o MemoryMirror™ e ter uma visão de 360° dos *outfits* escolhidos (Memomi, 2016). Este *omni-channel platform* tem vindo a ajudar Neiman Marcus — uma marca de retalho de artigos de luxo que integra lojas físicas e online (Neiman Marcus Group, 2016) — a aumentar a lealdade dos seus clientes e o seu volume de vendas. Como as taxas de conversação dispararam, a notoriedade desta marca aumentou significativamente, vendo nesta tecnologia ferramentas para se conectar com os smartphones dos seus clientes quando eles estão dentro e fora da loja (Intel, 2017). Com esta tecnologia os clientes conseguem partilhar os seus *outfits* com os amigos via email permitindo aos retalhistas guardar os emails dos clientes e comunicar, posteriormente, novas ofertas feitas na loja (Baldasare, 2016). Uma das suas maiores concorrentes internacionais, a Zara, também já tem conhecimento desta tecnologia e tenciona utilizá-la nas suas lojas através de um iPad nos vestuários. Isto vai permitir aos clientes fazerem um *scan* do item assim que entrem no vestuário e poderão pedir, através dela, que outros tamanhos ou itens lhes sejam trazidos pelos funcionários da loja (Kern, 2015). Esta onda crescente de novas tecnologias associadas ao retalho pode ser uma oportunidade para a empresa, que está a apostar

numa nova gama de produtos: o vestuário. Esta tecnologia pode ajudar a marca a ganhar mais quota de mercado nos países em que está presente e criar uma relação mais próxima com os seus clientes.

Uma ameaça é também o facto de existirem países, como foi referido anteriormente, onde os custos em taxas aduaneiras e em transportes são muito elevados o que faz com que interfira com o preço dos produtos o que pode contribuir para o desajustamento entre qualidade e preço.

2) Análise PEST

Fatores políticos

A empresa em estudo está também presente em países da Europa de Leste e África onde têm em atenção a instabilidade política e militar existente. Por exemplo, na Líbia têm poucas lojas e não preveem abrir mais por estarem em guerra civil (segundo o colaborador, em entrevista).

Fatores económicos

Na União Europeia (UE) há a facilidade de haver a livre circulação de produtos, logo não há taxas aduaneiras, mas quando começaram a abrir lojas fora da UE essa facilidade desapareceu. Alguns países fora da Europa têm taxas aduaneiras muito elevadas, por exemplo o Brasil, o que faz com que os preços aumentem consideravelmente.

Na realidade não é linear que a crise económica na Europa tenha afetado todos os negócios de forma negativa. Até em situações como estas existe oportunidade de crescer. Nos últimos cinco anos a taxa média de crescimento anual da marca foi de 30% na sua globalidade, havendo mesmo países onde ganharam quota de mercado. O entrevistado relatou que isto se deveu porque existiam clientes, de outro segmento, que estavam habituados a comprar artigos mais caros, mas que, com a crise, o seu poder de compra baixou, mas o seu gosto pela moda não, vendo na empresa em estudo a junção 'perfeita' de preço, qualidade e *design*. No entanto, a principal preocupação da empresa é continuar a fazer um bom trabalho e estar nos sítios certos para que os clientes continuem a ter

preferência pela marca e não pela concorrência chegando mesmo a dizer que o sucesso “depende mais de nós do que da economia” (contou o colaborador, em entrevista) pois trabalham diariamente e em conjunto para atingir os objetivos definidos.

Fatores socioculturais

Apesar da maioria da coleção ser igual para todos os países, a marca adapta os produtos às diferentes religiões e regiões. Por exemplo, as clientes russas preferem bijuteria mais discreta, pelo que a empresa seleciona os produtos do seu catálogo que dão satisfação a esta exigência. Desenvolve também produtos, especialmente calçado e têxteis, a pensar nos países mais frios, como é o caso da Polónia, Ucrânia e Cazaquistão. Deste modo, consegue atender às necessidades dos seus diferentes consumidores fazendo com que todas as pessoas, independentemente da sua religião e região, consigam usar os produtos da marca (segundo relatou o entrevistado).

Outro aspeto, para se ser bem-sucedido nos novos mercados internacionais, passa pela capacidade de adaptação a diferentes realidades. Segundo o entrevistado “saber adaptar os seus produtos às culturas islâmicas e às diferentes estações desses continentes” permite diminuir os riscos de aceitação dos produtos por parte dos clientes da região (Sousa & Au-Yong-Oliveira, 2015).

Fatores tecnológicos

As pessoas estão cada vez mais ligadas às tecnologias e, por isso, nasceu a necessidade de criar uma Loja Online. A marca utiliza cada vez mais as redes sociais como uma forma de promoção e comunicação, colocando muita informação no facebook (616.002 seguidores), youtube, instagram (187.000 seguidores), twitter (5.370 seguidores) e também em alguns blogs. A empresa está constantemente a melhorar e a atualizar os seus produtos conseguindo manter e atrair novos clientes.

COUTO, S.A.: DA INOVAÇÃO À DIFERENCIAÇÃO

EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA PERMITE RESISTÊNCIA À PASSAGEM DO TEMPO

Cristiana Teixeira¹, Maria Sousa², Sara Silva³, Manuel Au-Yong Oliveira⁴

¹ *Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), c.a.teixeira@ua.pt*

² *Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mes@ua.pt*

³ *Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), saraalvessilva@ua.pt*

⁴ *GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt*

RESUMO

Ao longo deste artigo pretende-se analisar o caso de sucesso da empresa Couto, S.A., responsável pelo desenvolvimento e comercialização da famosa e tradicional “Pasta Medicinal Couto”. Empresa com mais de oitenta anos de existência, não sobrevive apenas à passagem dos anos – fá-lo mantendo uma base de clientes extremamente leais. Tendo conseguido adaptar-se à extrema mudança do ambiente externo em que se encontra inserida e, assim, progredir, é um exemplo de uma bem-sucedida evolução e mudança estratégica. Inicialmente, é feito um enquadramento teórico de vários temas pertinentes para a análise desta empresa, como inovação disruptiva e incremental, estratégia “*blue ocean*” e as três estratégias gerais de Porter. Após esta análise teórica, é examinada a empresa Couto, S.A. e utilizadas

ferramentas de análise, tais como a análise SWOT, as 5 Forças de Porter, a análise PEST, o posicionamento estratégico e o mercado-alvo.

Keywords: Inovação, Diferenciação, Estratégia, Lealdade do Cliente, Vantagem Competitiva.

INTRODUÇÃO

Não é segredo que de forma a conseguir um melhor desempenho que as empresas posicionadas no mesmo segmento de mercado, estas precisam de ganhar vantagem competitiva (Zehir *et al.*, 2015). Numa realidade em que cada vez maiores percentagens dos orçamentos são despendidas no desenvolvimento de novos produtos, investimentos em estratégias de marketing e internacionalização e expansão de empresas, é possível para uma pequena empresa nacional conseguir manter quota de mercado sem recorrer a estas estratégias? Qual o papel da maturidade de negócio neste feito? Com a atual globalização de marcas e produtos e inerente diversificação de oferta em termos de escolha e preços, ainda existirão clientes leais? Se sim, qual o papel desta lealdade na sobrevivência de uma empresa?

Neste artigo pretende-se, de forma estruturada, dar uma perspetiva sobre estas questões aplicadas à empresa Couto, S.A., estabelecida em 1931, cujo produto mais emblemático e lucrativo é a Pasta Dentífrica Couto (antiga Pasta Medicinal Couto), sendo este o maior foco desta análise. Almeja-se com este estudo desvendar as distintas fases desta organização, nomeadamente a fase inicial – quando eram líderes dum mercado em que não existia grande variedade de concorrentes e onde o seu produto foi sinónimo de inovação – e a fase atual – onde competem num mercado sobrepovoado de competidores e onde sobrevivem graças a um nicho de clientes leais à marca e apreciadores de produtos tradicionais (para os quais o valor emocional do produto tem um maior peso na decisão de compra, que as possíveis poupanças monetárias que ocorreriam se mudassem para um dos concorrentes desta empresa).

METODOLOGIA

Neste artigo, é feita uma pesquisa exploratória baseada na análise da informação presente no site da empresa Couto, S.A. e entrevistas ao atual dono e sobrinho do fundador da empresa Couto, S.A., Alberto Gomes da Silva, sendo estas entrevistas provenientes de variados jornais, tais como o *Diário de Notícias* ou o *Jornal de Notícias*. É, também, feita uma avaliação da literatura existente relativamente aos tópicos considerados relevantes para o objeto de estudo em causa. Posteriormente, é exposta a empresa em estudo, analisando-a de seguida utilizando diferentes ferramentas de análise.

Espera-se, com este artigo, responder à pergunta “Como é que uma pequena empresa portuguesa consegue sobreviver durante mais de 80 anos num mercado altamente competitivo e fortemente povoado de concorrentes?”, tentando enquadrar o papel da inovação e da diferenciação nesta proeza.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta secção pretende-se analisar literatura existente e relevante, relativamente às diferentes perspetivas teóricas de vários temas pertinentes para a compreensão da evolução temporal estratégica da empresa Couto, S.A., de forma a, posteriormente, se conseguir entender e interpretar a evolução desta organização.

Inovação

Segundo o Dicionário Priberam (2017), inovação é o “ato ou efeito de inovar” e inovar consiste em “introduzir novidades em ou renovar; inventar; criar”. Inovação é um conceito importante quando se trata de criar valor para as empresas e de obter vantagem competitiva sustentável no complexo ambiente de negócios constantemente em mudança (Madhavan et al., 1998, *as quoted in* Zehir et al., 2015). Oportunidades de inovação surgem quando se verifica a existência da necessidade ou possibilidade de melhorar, por exemplo, produtos, serviços ou processos. A inovação pode surgir também

como uma forma de transformar a organização, podendo ser uma reação às mudanças no ambiente externo ou interno da organização, sendo mais fácil de inovar em empresas empreendedoras do que conservadoras (Friesen, 1982, *as quoted in* Mendoza, 2015). Também a tecnologia desempenha um papel importante no domínio da inovação e deve ser por isso considerada - pois afeta modos de comunicação – não só a nível pessoal, mas também relativo a produtos e serviços de empresas (Gonçalves e Oliveira, 2010; Au-Yong-Oliveira et al., 2015).

Inovação incremental versus radical

Uma das classificações mais adotada em relação à natureza da inovação, é a distinção entre inovação incremental e radical. “Inovação incremental poderia ser definida como: a inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes” (Tironi *et al.*, 2008, pp.8-9), ou seja, a inovação introduz pequenas alterações ao longo do tempo. A inovação incremental deve ser vista como um ganho de eficiência através da redução de custos ou melhoria de funcionalidades de serviços ou produtos (Dewar and Dutton, 1986). Já a inovação radical é uma inovação que baseada em uma novidade tecnológica leva ao surgimento de um novo mercado, podendo ou não descontinuar um já existente (Tironi *et al.*, 2008). Desenvolver inovações radicais envolve mais custos que inovações incrementais (Story *et al.*, 2014), ou seja, quanto mais radical for a inovação, maiores também os riscos associados a investimentos relacionados com a mesma (Tironi *et al.*, 2008).

Inovação disruptiva versus sustentadora

Christensen (1997) defende a classificação das inovações como disruptivas ou sustentadoras. A maioria das inovações melhora a *performance* de produtos já existentes, sendo assim classificadas como inovações sustentadoras. Existem, no entanto, inovações que se traduzem em produtos que, ainda que inicialmente sejam vistos como piores em relação aos existentes, “trazem” um novo conjunto de características que permitem que o produto seja usado de maneira diferente dos que existiam antes (Cândido, 2011) e,

consequentemente, sejam adotados por um novo mercado anteriormente não atingido – este tipo de inovação designa-se de disruptiva.

Diferenciação como uma das estratégias genéricas de Porter

Porter (1980) revolucionou as correntes de pensamento estratégicas quando sugeriu três estratégias genéricas que poderiam ser consideradas e adotadas por toda e qualquer organização, de forma a conseguir o seu desenvolvimento e sucesso sustentável. Estas estratégias são, de alguma forma, uma resposta às cinco forças competitivas formuladas, também, por Porter (1980), sendo estas: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a rivalidade entre concorrentes existentes, o poder dos fornecedores, o poder dos compradores e a ameaça de produtos substitutos.

Tendo, então, em conta estes cinco fatores, Porter propôs três estratégias genéricas que consigam responder e reagir a estas “forças”, variando entre si no público-alvo e na vantagem que pretendem obter. Assim, as três estratégias indicadas são a liderança de custo, a focalização e a diferenciação. Pode-se observar sucintamente na figura 1 as suas principais diferenças.

A estratégia de liderança de custo “ganhou força” na década de 70, devido à popularização da curva da experiência, relacionada com os níveis de produção em massa. A liderança de custos obriga as organizações a terem instalações e processos eficientes, de forma a diminuírem os custos de produção a um mínimo sem colocar em risco a qualidade espectável dos bens, conseguindo deste modo ganhar quota de mercado ao poderem praticar preços inferiores relativamente aos preços praticados pelos seus competidores.

A estratégia focalizada, baseia-se na concentração dos esforços da organização num grupo particular de consumidores, por exemplo, um segmento de mercado. O principal objetivo desta estratégia é a especialização de determinados processos, produtos e/ou serviços, otimizando-os e conseguindo, consequentemente, alcançar com sucesso um determinado segmento específico do mercado, mantendo a organização

lucrativa e competitiva. No entanto, restringem-se a esse mesmo segmento, correndo o risco de desperdiçar oportunidades junto de outros consumidores, e ficando vulneráveis às ameaças que poderão alterar o comportamento dos consumidores aos quais se estão a dedicar.

Relativamente à diferenciação, Porter (1980) defende que esta é viável quando se trata de obter um retorno elevado, já que promove uma estratégia defensiva em relação às cinco forças competitivas, isolando a empresa relativamente aos seus competidores. As organizações que incorporam esta estratégia nas suas decisões organizacionais conquistam a lealdade dos clientes e encorajam, assim, a repetição da compra, encontrando-se mais bem posicionadas no mercado que os seus concorrentes. No entanto, algumas destas organizações não alcançam uma elevada quota de mercado já que ao diferenciar o produto, este pode possuir diferentes graus de atração em diferentes segmentos, limitando, assim, o público-alvo.

FIGURA 1 – AS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS – BASEADO EM PORTER (1980) - COM EXEMPLOS FORNECIDOS PELOS AUTORES

		<u>Vantagem Estratégica</u>	
		Singularidade verificada pelo cliente	Posição de Baixo Custo
<u>Alvo Estratégico</u>	Indústria Completa	Diferenciação Ex: Apple, Mercedes, BMW, Audi	Liderança de Custos Ex: Huawei, Aldi, IKEA, Vanguard Group
	Segmento Específico	Diferenciação Focada Ex: Couto, S.A., Neutrogena	Liderança de Custos Focada Ex: Ryanair (Europa), Southwest Airlines (América do Norte)

Blue Ocean versus Red Ocean

Kim e Mauborgne (2005) sugeriram uma nova abordagem quando se trata da quantidade de empresas que competem, com produtos semelhantes, por quota de mercado - quando se tratam de mercados com poucos concorrentes pode-se considerar uma situação *Blue Ocean*; contrariamente, quando existem muitas organizações a competir com produtos com a mesma finalidade, está-se perante uma situação *Red Ocean*.

O mercado *Blue Ocean* corresponde às indústrias extremamente subdesenvolvidas, mercados desconhecidos com grande oportunidade de crescimento. Por outro lado, quando se trata de ambientes *Red Ocean* considera-se que as condições de competição já se encontram estabelecidas e que as organizações têm que se adaptar a estas para conseguirem ser bem-sucedidas no mercado existente. A complexidade do desafio aumenta quanto maior o número de concorrentes e a sua quota no mercado, sendo que a estratégia, por norma, passa por competir através do preço ou da qualidade do produto/serviço e o crescimento da empresa tende a ser lento.

O pilar para a criação de mercados *Blue Ocean* é o conceito “*value innovation*”, que consiste em tornar o competidor irrelevante ao criar um valor superior para a organização e compradores da mesma, chegando assim a mercados inexplorados. Para que seja bem aplicado, o conceito de *value innovation* só ocorre quando alinhado com utilidade, preço e posição de custo do produto/serviço no mercado, sendo necessário trabalhar nos diferentes fatores, de forma a conseguir, assim, integrar estratégias e perseguir simultaneamente produtos/serviços diferenciados e uma posição de baixo custo.

Lealdade do Cliente

Oliver (1999) defende que quando o vínculo afetivo com a marca é muito forte, a lealdade aumenta, garantindo o volume de vendas – quando o cliente possui um vínculo forte com a marca, não “olha” para os produtos da concorrência, não os considerando na sua decisão de compra. Assim sendo,

Oliver (1999) argumenta que a marca deverá envolver carinho, adoração e afeto para assim conseguir obter este vínculo, uma vez que o conforto e o apego emocional implicam desejo de permanecer ligados à marca, proporcionando segurança e garantia de resposta às necessidades.

Oliver (1999) defende ainda que para que o desenvolvimento desta lealdade seja possível, é importante que o produto e/ou serviço cumpra alguns requisitos como, por exemplo, a apresentação de algum tipo de superioridade e singularidade (tornando-se desejável) e a existência de um conjunto de potenciais clientes leais (em número suficiente para ser lucrativo). É também de extrema importância ser possível criar e manter o sentimento de pertença a uma comunidade, através do uso do produto e/ou serviço, traduzindo-se num bónus na experiência dos consumidores e tornando-se, para alguns, um grande fator motivador para a preferência da marca (e.g., os casos das comunidades Harley Davison ou, ainda, com os produtos da Apple).

COUTO, S.A.

A Couto, S.A. é uma empresa portuguesa fundada em 1931 por Alberto Ferreira do Couto. Inicialmente, tinha as suas instalações numa farmácia pertencente a Alberto Couto e o seu primeiro (e principal) produto desenvolvido a partir dessa mesma farmácia foi a Pasta Medicinal Couto (Couto, 2017).

Atualmente, a Couto, S.A. pertence ao sobrinho do fundador da empresa, Alberto Gomes da Silva, e comercializa seis produtos: a Pasta Dentífrica Couto, a Vaselina Pura Couto, o Creme Desodorizante, o Petróleo Olex, o Restaurador Olex e a Água Oxigenada Couto, sendo que cerca de dois terços das vendas são atribuídas a apenas um produto, a pasta dentífrica – anualmente, são vendidos 500.000 tubos deste produto (Silva, 2013). Toda a produção tem, atualmente, lugar numa nova instalação em Gaia, que proporcionam melhores condições ao fabrico e acondicionamento dos produtos (Couto, 2017).

Nunca tendo alterado a fórmula do seu principal produto, a Couto, S.A. passou, naturalmente, por outras necessárias mudanças – desde a industrialização da sua produção até à implementação de um controlo de qualidade muito mais rigoroso (obtido pela contratação de um engenheiro químico responsável pela qualidade) (Silva, 2013) – mas ao longo dos 85 anos de existência desta empresa, a maior alteração que teve de sofrer foi estratégica: a Pasta Medicinal Couto deixou de ser um produto único no mercado para se ver, de alguma forma, “inundada” de concorrentes de grandes marcas internacionais. Assim, teve de alterar a sua abordagem ao mercado e, sabendo que não conseguiria baixar os seus preços ao nível dos seus concorrentes, teve de optar pela via da diferenciação.

Atualmente, vende os seus produtos em pequenos mercados, lojas de produtos tradicionais e boutiques. Está, ainda, presente em hotéis de luxo, onde amostras são fornecidas aos hóspedes, divulgando a marca e angariando novos clientes.

Principal produto - Pasta Medicinal Couto

A primeira fórmula da Pasta Medicinal Couto foi registada no Porto, a 13 de Junho de 1931. Desenvolvida devido à necessidade da existência de algo que combatesse os malefícios de doenças como a sífilis, que atacavam as gengivas e destruíam a saúde da boca, Alberto Couto conseguiu obter o efeito desejado adicionando cloreto de potássio, que já era utilizado de forma medicinal para este fim, a uma pasta de dentes dita comum (Silva, 2013). A qualidade do produto determinou um sucesso tão extremo, que nos dias atuais, dizer Pasta Couto ainda é sinónimo de pasta dentífrica, para todos aqueles que desde o seu aparecimento sempre a utilizaram, não procurando nenhum substituto.

Anos iniciais – inovação disruptiva e presença publicitária forte

Ao surgir, a Pasta Medicinal Couto, para além do fator curativo, introduziu uma grande alteração no quotidiano dos portugueses, na altura do surgimento do Estado Novo. Deste modo, este produto foi uma verdadeira

inovação disruptiva, uma vez que veio, de alguma forma, criar todo um novo mercado, já que não existia anteriormente, em Portugal, uma cultura de higiene dentária – não só apenas uma porção da população lavava os dentes, como mesmo os que o faziam utilizavam outras substâncias, como pó para a louça ou, até, carvão (Labour and Wait, 2017). De referir que produtos importados tinham dificuldade em chegar a Portugal, não havendo abertura de mercados que se regista hoje. Embora houvesse produtos concorrentes (e.g., Colgate) noutros mercados estes não eram importados para Portugal, não tendo os portugueses na sua generalidade acesso a eles.

Assim, pode-se considerar que a Couto, S.A. encontrava-se numa situação *Blue Ocean*, uma vez que não existiam, praticamente, competidores no mercado (português). Deste modo, a Pasta Medicinal Couto veio criar procura por um novo produto, ao invés de se inserir num mercado onde existia abundância de oferta de produtos concorrentes e onde teria de “lutar” pela procura existente.

No entanto, ao não existir uma cultura de higiene dentária, os potenciais clientes da Pasta Medicinal Couto não sentiam também a necessidade de comprar pasta dentífrica, manifestando-se, assim, uma urgência para a sensibilização dos benefícios de uma sólida e regular higiene dentária, dando, simultaneamente, a conhecer a Pasta Medicinal Couto aos portugueses. Numa época em que a publicidade era muito diferente dos dias de hoje (atualmente a comunicação em marketing envolve competências de variada espécie, embora nem sempre exija acesso a grandes recursos financeiros, como é o caso do marketing de guerrilha (Morris, Schindehutte, and LaForge, 2002; Leskovec, Adamic and Huberman, 2007), que consegue grande impacto fazendo uso de campanhas virais e criativas; por outro lado, alavancar a TV, que continua a ser o veículo de comunicação com mais poder, tendo decrescido o seu alcance, no entanto, está fora das possibilidades da Couto, S.A., neste momento), Alberto Couto provou ser um visionário, não só na área de farmácia como na área de marketing, tendo inicialmente distribuído amostras do seu produto pelas famílias das vizinhanças (Silva, 2013), de forma a não só sensibilizar a população para a adoção da prática de lavagem

dos dentes, mas também conseguindo que os potenciais consumidores pudessem experienciar o produto e os seus efeitos – a maneira mais segura de angariar clientes, uma vez que os consumidores valorizam a oportunidade de testar um produto antes de o comprar (Vaishnav, 2011). Rapidamente a Pasta Medicinal Couto não só teve sucesso, como conseguiu obter uma presença a nível nacional (Silva, 2013).

De forma a conseguir alcançar o maior número de pessoas, a Couto, S.A. teve um forte investimento em publicidade, tendo sido pioneiros em marketing em Portugal - desenvolveram anúncios televisivos icónicos (que ainda hoje estão presentes na memória de quem os viu), colocaram *billboards* e anúncios em revistas. Eventualmente, novos concorrentes entraram no mercado, também com estratégias de marketing ativas e, até, com preços mais acessíveis. Inicialmente, Silva (2013) afirma que as campanhas publicitárias desenvolvidas pelos adversários da Couto, S.A. aumentaram (ainda mais) a consciência para a importância da higiene dentária. Este facto, aliado à já existente fama e tradição associada à Pasta Medicinal Couto, aumentou as vendas desta, tendo o efeito inverso ao desejado pelas marcas concorrentes, que, ao criarem as suas publicidades, criaram mais necessidade da compra de pasta dentífrica; assim, para colmatar esta necessidade, os consumidores optavam pela pasta produzida pela Couto, em detrimento das restantes marcas.

Alteração de nome, produtos concorrentes e foco na diferenciação

Com a passagem do tempo, vários fatores, como a entrada de cada vez mais produtos concorrentes e substitutos, a maior variedade de pastas dentífricas especializadas e os preços cada vez mais baixos (devido às economias de escala que grandes organizações internacionais conseguem atingir), causaram perda da quota de mercado da Couto, S.A.. Adicionalmente, em 2002, sofreram uma acentuada descida nas vendas, uma vez que teve de mudar o nome e, consequentemente, a imagem: devido a alterações de regras da União Europeia, a “Pasta Medicinal Couto” tornou-se a “Pasta Dentífrica Couto” (Silva, 2013). O que parece uma mudança insignificante de

nome, tem um impacto considerável quando consideramos que a criação desta pasta resultou de uma necessidade farmacêutica.

A Couto, S.A. viu-se, assim, confrontada com uma situação crítica – encontrando-se agora numa situação *Red Ocean*, com um elevado número de concorrentes, a sua estratégia teria de se adaptar às novas circunstâncias. Devido à sua produção limitada, não podiam diminuir os custos e, consequentemente, tornou-se impossível a diminuição de preços. Assim, apostaram numa estratégia de diferenciação e foco, apoiando-se nos seus pontos fortes: a sua imagem *vintage* e tradicional e a sua ligação emocional com os consumidores (optando por comunicar através do seu website). Ao serem uma empresa existente há um considerável número de anos, criaram uma conexão com os seus clientes, que são leais e repetem a compra, muitos deles tendo usado esta marca toda a sua vida. Assim, ao manter a sua imagem, garantem a continuação desta recorrência de compra, apelando também a consumidores mais jovens, atraídos pelo *design* original.

As principais diferenças entre a situação original e a atual da Couto, S.A. encontram-se presentes na figura 2.

FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DA COUTO, S.A.

Situação Inicial	Situação Atual
<ul style="list-style-type: none">• Estratégia baseada na inovação• Mercado <i>Blue Ocean</i>• Forte investimento em publicidade• Angariação de novos clientes• Sentimento de novidade	<ul style="list-style-type: none">• Estratégia baseada na diferenciação• Mercado <i>Red Ocean</i>• Baixo investimento em publicidade• Retenção de clientes leais• Sentimento de lealdade

Desempenho Financeiro

Em 2015, segundo a base de dados Sabi, a Couto, S.A. possuía apenas sete funcionários e receitas de 750.911€. Considerando que a União Europeia define microempresa como uma empresa que possua “menos de 10 assalariados e um volume de negócios anual (quantidade de dinheiro faturado num determinado período) ou balanço (demonstração dos ativos e passivos de uma empresa) inferior a 2 milhões de euros” (EUR-Lex Summary, 2016), a Couto, S.A. é considerada uma microempresa. Apresenta-se na tabela 1 uma análise financeira resumida da Couto, S.A. relativa ao ano de 2015, onde se pode verificar, entre outros, o volume de receitas, despesas com pessoal, assim como o lucro líquido e margem.

TABELA 1 – ANÁLISE FINANCEIRA RESUMIDA DA COUTO, S.A (FONTE: SABI)

Couto, S.A.	2015
Receitas	750.911€
Custo materiais	301.333€
Pessoal	156.576€
Lucro líquido	69.978€
Retorno sobre fundos de acionistas	25,33%
<i>Return on Capital Employed</i>	25,33%
<i>Return on Total Assets</i>	16,28%
Margem de lucro	10,25%

A tabela 2 apresenta a evolução das receitas da Couto, S.A. nos últimos dez anos, segundo a base de dados Sabi. Ao longo dos anos a faturação tem-se revelado estável, tendo-se registado uma melhoria no ano de 2015, o que é positivo. Também pela análise do lucro da organização, se consegue observar uma clara melhoria – existindo, até, anos anteriores em que a Couto, S.A. não era lucrativa (uma vez que o seu resultado líquido era negativo), algo que não acontece nos últimos quatro anos. Este aumento de receitas e lucros poderá ser explicado por uma crescente tendência de compra de produtos tradicionais associada aos sentimentos saudosistas dos portugueses, associado também a uma eventual melhoria da capacidade interna de gestão.

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DAS RECEITAS E LUCRO DA COUTO, S.A. NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS (FONTE: SABI)

Couto, S.A.	Receitas (€)	Lucro (€)
2015	750.911	69.978
2014	666.345	19.030
2013	662.057	30.330
2012	646.918	2.325
2011	564.407	-27.154
2010	596.658	15.922
2009	581.332	-48.697
2008	580.982	-62.324
2007	603.376	-50.663
2006	629.025	-31.049

Comparação e análise financeira do mercado português de pasta dentífrica

Sendo o principal e mais vendido produto da Couto, S.A. a Pasta Dentífrica Couto (correspondente a dois terços das receitas – aproximadamente 500.000 euros) (Silva, 2013), é de especial interesse a análise do mercado português relativamente a este tipo de produto.

Consideraram-se as seguintes marcas (e organizações associadas) para efeitos de comparação com a Pasta Dentífrica Couto: Oral-B (produzida pela Procter & Gamble, que produz também a Crest – não presente em Portugal), Colgate (responsabilidade da Colgate-Palmolive), Aquafresh e Sensodyne (GlaxoSmithKline – GSK).

De forma a melhor demonstrar uma visão geral e abrangente das possíveis diferenças e/ou semelhanças entre a Couto, S.A. e os seus concorrentes mais diretos, apresenta-se na tabela 3 um resumo de alguma informação compilada a partir dos relatórios anuais de cada uma destas organizações. Espera-se que, com a análise da tabela 3, se consiga concluir qual o “papel” da Couto, S.A. no mercado, relativamente aos seus competidores.

Como se pode constatar na tabela 3 apresentada, existe uma diferença dimensional de grandes proporções entre a Couto, S.A. e os seus

concorrentes, tanto em termos de número de empregados como de receitas anuais, sendo, considerando estes critérios, a Procter & Gamble a organização de maior dimensão.

Excetuando a Couto, S.A., cada uma das organizações representadas na tabela 3 tem uma variada gama de produtos, organizadas por vários segmentos (os diferentes segmentos da Procter & Gamble incluem – fabric care, home care, grooming, oral care, baby care, feminine care, family care, personal health care, hair care, skin and personal care; depois, dentro do oral care ainda existem vários produtos que não apenas a pasta dentífrica – escovas de dentes, elixires, etc.; da Colgate-Palmolive estes quatro segmentos são os principais – oral care, personal care, home care, pet nutrition; novamente, dentro do oral care ainda há outros produtos – elixires, escovas, etc.). Na tabela 4 pretende-se demonstrar qual o impacto das marcas de pasta dentífrica nas receitas de cada empresa.

TABELA 3 - COMPARAÇÃO GERAL ENTRE A COUTO, S.A. E SEUS CONCORRENTES DIRETOS

Empresa	Local da Sede	Marcas de pasta dentífrica	Nº de empregados	Receitas Anuais (aproximado) (€)	Produção em Portugal	Investe em Marketing
Procter & Gamble	EUA	Oral-B; Crest	105.000	59.941.870.000	Não	Sim
Colgate-Palmolive	EUA	Colgate	37.900	14.669.000.000	Não	Sim
GSK	Reino Unido	Aquafresh; Sensodyne	101.255	26.834.300.000	Não	Sim
Couto, S.A.	Portugal	Pasta Dentífrica Couto	7	750.911	Sim	Não

Como se pode concluir a partir da tabela 4, quando se considera apenas os segmentos relacionados com a higiene e cuidado oral, deixa de ser a Procter & Gamble com receitas anuais mais elevadas, passando a ser a Colgate-

Palmolive, tendo o segmento focado um impacto de 47% nas receitas desta organização, por oposição aos 8% que tem na Procter & Gamble.

Apesar de relevante, a análise das tabelas apresentadas anteriormente não traduzem de maneira exata a realidade do mercado português (que representa 90% das receitas da Couto, S.A., sendo que os outros 10% são em Itália, EUA, e Austrália, embora em números relativamente pequenos), uma vez que as empresas concorrentes consideradas não só operam no mercado mundial (não estando disponibilizadas informações acerca de cada segmento para Portugal) como cada segmento possui variados produtos (que não as pastas dentífricas – por exemplo, fio dental e colutórios para a higiene da boca) que representam uma grande percentagem das vendas desse mesmo segmento. Assim, é difícil realizar uma comparação realista entre a organização em estudo e as suas concorrentes.

TABELA 4 - COMPARAÇÃO DE SEGMENTOS ENTRE A COUTO, S.A. E SEUS CONCORRENTES DIRETOS (COLGATE-PALMOLIVE, 2016; GLAXOSMITHKLINE, 2016; PROCTER & GAMBLE, 2016; UNILEVER, 2016)

Empresa	Marcas de pasta dentífrica	Número de Segmentos Principais	Segmento (“Família de Produtos”)	Receitas Anuais (do segmento) (€)	Relação com Receitas Totais
Procter & Gamble	Oral-B; Crest	10	Oral Care (que pertence a Health Care)	4.795.349.600	8%
Colgate-Palmolive	Colgate	4	Oral Care	6.894.430.000	47%
GSK	Aquafresh; Sensodyne	3	Oral Health (que pertence a Consumer Healthcare)	2.095.100.000	8%
Couto, S.A.	Pasta Dentífrica Couto	1	Apenas a pasta dentífrica	497.837	67%

ANÁLISE AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Análise SWOT

Utilizada na avaliação dos fatores internos e externos que influenciam a organização, a análise SWOT é considerada uma das mais importantes atualmente. Considera as forças e fraquezas, dependentes da organização (fatores internos) e as oportunidades e ameaças do ambiente em que esta se insere (fatores externos). Apresenta-se na figura 3 a análise SWOT da empresa Couto, S.A..

FIGURA 3 – ANÁLISE SWOT DA EMPRESA COUTO, S.A.



Destacam-se da figura 3 os seguintes fatores mais influentes na Couto, S.A.:

- 1) Forças: presença forte online (embora não realizando comércio eletrónico, o site tem aparência muito agradável, com fotos e informação de todos os

produtos vendidos, e sobre a história da empresa; mais importante é que tem informação relativa aos pontos de venda a nível nacional e também alguma informação sobre a sua presença a nível internacional); a força “profunda ligação emocional com os clientes” uma vez que é um produto que gerou grande lealdade dos consumidores, em particular os *baby-boomers*, mas também com consumidores nascidos antes, nos anos 1930, por terem sido pioneiros em Portugal nesta área, e sobrevivendo a um outro concorrente da altura; 2) Fraquezas: a fraqueza “difícil angariação de novos clientes” (que advém da pouca publicidade desenvolvida pela Couto, S.A. e em particular em relação aos concorrentes multinacionais que têm forte presença nos *media*); 3) Oportunidades: a oportunidade “crescimento do movimento *vintage*” (há uma tendência na sociedade de querer recordar tempos passados e da juventude que se revela numa série de produtos disponibilizados e orientados a esse público – incluindo estações de rádio – podendo esta vaga ser utilizada a seu favor sem grande esforço, uma vez que a imagem tradicional dos produtos da organização têm naturalmente apelo a este tipo de consumidor) 4) Ameaças: ameaça do “número elevado de concorrentes” (incluindo com outras possibilidades de investimento em marketing, e com outras economias de escala que levam a preços mais baixos e por isso mais apelativos a mercados como o português; ainda a referir que as concorrentes multinacionais dado terem muitos mais produtos e em diferentes linhas ganham naturalmente mais notoriedade).

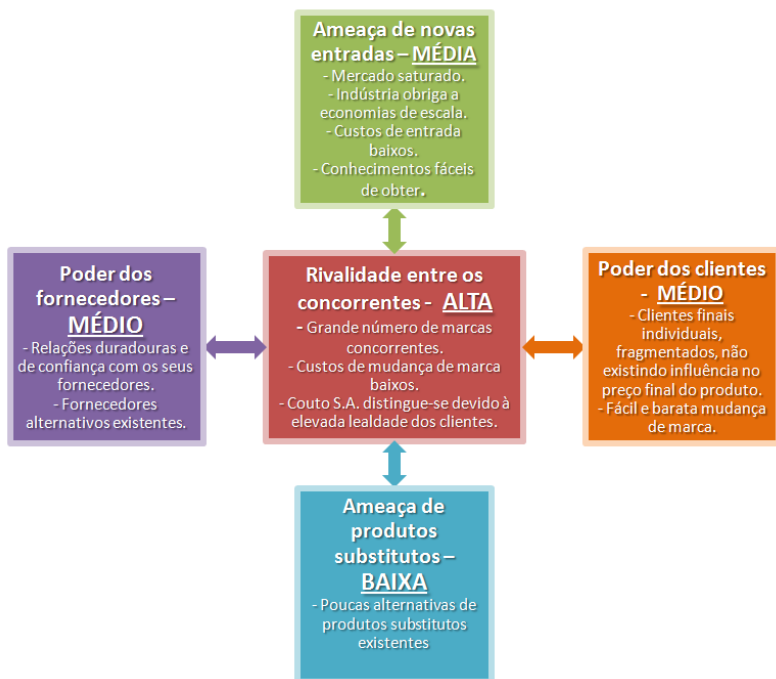
Cinco Forças de Porter

Como mencionado anteriormente, as cinco forças de Porter influenciam as empresas, ao representarem o impacto que diferentes fatores competitivos terão nas estratégias destas. Apresentam-se, assim, na figura 4 a análise das cinco forças de Porter aplicado à Couto, S.A..

Como se pode observar na figura 4, a força com maior impacto na Couto, S.A. é a “Rivalidade entre os Concorrentes” (representada a vermelho). Ao considerar-se o mercado em que a organização se encontra inserida, este facto não é surpreendente, uma vez que são muitas as marcas concorrentes

(Colgate, Aquafresh, Sensodyne, Oral B, marcas brancas), e estas possuem uma grande quota de mercado. No entanto, a Couto, S.A. consegue diferenciar-se dos seus concorrentes devido não apenas à sua imagem tradicional, mas também aos preços praticados (moderados) e à ligação forte que partilha com os clientes. No lado oposto do espectro, considera-se a força com menor nível de ameaça para a Couto, S.A. a “Ameaça de produtos substitutos” (representada a azul), devido à pouca existência de produtos que consigam substituir pasta dentífrica, não havendo, também, perspectiva de aparecimento destes num horizonte temporal de curto prazo.

FIGURA 4 – COUTO, S.A., E AS CINCO FORÇAS DE PORTER (COM INTENSIDADE BAIXA, MÉDIA OU ALTA) (ELABORAÇÃO PRÓPRIA)



Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta utilizada para a compreensão dos fatores gerais do envolvente da organização que poderão ter um impacto sobre a mesma - fatores esses que podem ser classificados como políticos, económicos, sociais e tecnológicos.

Fatores políticos

Inicialmente, a área política teve uma grande influência na empresa, uma vez que quando a Pasta Medicinal Couto surge, Portugal vivia um regime fascista, onde existia um maior enfoque no que é nacional, em detrimento do que é de fora (uma política mais fechada na economia). Também, durante o período da segunda guerra mundial, existiu um “fecho” das fronteiras, travando as importações e incentivando a produção portuguesa. Mais recentemente, um dos fatores mais influentes está relacionado com as leis da União Europeia, que originaram uma das maiores mudanças atravessadas pela Couto, S.A. – a do nome, que mudou de Pasta Medicinal Couto para Pasta Dentífrica Couto. Também os impostos aplicados aos produtos da organização são um fator a considerar, assim como a abertura do mercado europeu (e consequente aumento de concorrentes).

Fatores económicos

Relativamente a fatores económicos, a Couto, S.A. mantém preços relativamente baixos e, sendo um bem de consumo perto de indispensável no quotidiano dos consumidores, não vê as suas vendas afetadas de forma significativa pela crise económica. Não se põe a questão atualmente de as pessoas deixarem de lavar os dentes, numa sociedade moderna como a portuguesa, por falta de meios financeiros. Poderá ocorrer uma mudança para marcas mais baratas, mas sendo o produto em questão uma questão muito pessoal de higiene diária e de saúde, poderá haver um pequeno “mimo” no sentido de se usar a mesma marca de sempre, que oferece bem-estar emocional e segurança, ultrapassando assim questões económicas menores.

Fatores sociais

Estes são, talvez, os mais significativos para a Couto, S.A.. Ao ser uma organização que se consegue manter no mercado graças, maioritariamente, aos consumidores que partilham uma ligação emocional profunda e duradoura com a marca, encontram-se particularmente suscetíveis a mudanças demográficas (com o envelhecimento do seu mercado alvo, a taxa de perda de clientes é muito mais elevada que a taxa de ganho de clientes). Outro fator importante é o crescente hábito de compra de produtos nacionais, sendo este benéfico para a organização.

Fatores tecnológicos

Em termos tecnológicos, a Couto, S.A. não se encontra muito suscetível a mudanças e evoluções, já que mantém a sua fórmula tradicional, tendo, apenas mecanizado a sua produção (Couto, 2017). No entanto, os atuais meios comumente usados para a comunicação de marketing, sendo agora mais digitais, poderão influenciar novas campanhas de marketing da empresa, devendo a empresa apostar em possuir essas competências internamente.

Mercado alvo

Os produtos da empresa têm uma maior adesão no mercado junto dos consumidores com maior faixa etária, uma vez que estes têm uma ligação à marca desde a época do seu surgimento e se mantêm leais. Por outro lado, devido ao *design* tradicional da marca, esta consegue atingir o nicho de adeptos de produtos *vintage*, para além das lojas tradicionais e hotéis de luxo, onde também conseguem chegar devido ao seu visual original e diferente (relativamente às outras marcas disponíveis).

Posicionamento estratégico

A Couto, S.A. assume uma preocupação com a conservação da sua qualidade, fabricação nacional, imagem *vintage* e, ainda, preço acessível, de forma a manter os clientes e canais de venda que lhe são leais, tentando

simultaneamente angariar novos clientes de demografias mais jovens (até pelo contacto com os familiares mais velhos, que servem de líderes de opinião numa sociedade ainda muito virada para a família, como se regista em Portugal). No entanto, existe pouco ou nenhum investimento em estratégias de marketing assentes no digital (com um custo inferior aos meios tradicionais e públicos alvo mais jovens), algo que poderia ser melhorado.

FUTURO DA COUTO, S.A. E NOTAS FINAIS

A Couto, S.A. encontra-se numa posição consolidada no mercado português, mantendo vendas estáveis e clientes fiéis à marca. No entanto, existem oportunidades que se poderiam explorar em termos de promoção (tais como campanhas publicitárias) que, se realizadas de maneira cuidada, poderão auxiliar ao reacendimento e conservação da imagem da Pasta Dentífrica Couto no quotidiano atual dos portugueses. Isto poderia beneficiar a empresa uma vez que apesar de, atualmente, uma percentagem significativa dos consumidores ainda reconhecer a Pasta Dentífrica Couto (e se lembrar das antigas manobras publicitárias a esta associada), este não será eternamente o caso – com a passagem do tempo (se nada se alterar), a tendência irá ser, certamente, a de diminuição de utilizadores da marca e conseqüente desaparecimento desta. Uma estratégia de marketing mais ativa poderia simultaneamente dar a conhecer a marca a gerações mais jovens e atraí-las com os seus produtos *vintage*, cada vez mais “na moda”. Outra via também possível, seria a de investimento em desenvolvimento de novos produtos direcionados para o nicho de mercado em que a Couto S.A. prospera – por exemplo, de forma a ir de encontro aos seus principais consumidores (idosos), poder-se-ia desenvolver produtos como creme para dentaduras (para melhor fixação). Por outro lado, poderia apelar-se ao público-alvo atual, mas com produtos para os seus filhos e netos – pasta dentífrica para crianças – embora este esforço não tenha tido sucesso no passado, poderia tentar-se de novo mas com outra abordagem ao mercado – com sabores apelativos e diferentes, não só de goma elástica, mas também de bebidas cola, chocolate,

entre outros, num claro apelo ao rejuvenescimento da marca, que se vê como crucial.

Também importante de referenciar, é o futuro da Couto, S.A.. Alberto Silva, o atual dono, está envelhecido e sem filhos ou descendentes a quem possa legar a organização. Tem dois pretendentes - um da área da cosmética e outro do setor farmacêutico - que desejam comprar a marca "Pasta Dentífrica Couto" e aumentar o volume de negócios (Silva, 2013), o que significa que este está longe de ser o fim desta emblemática marca portuguesa. Interessante, também, reparar que estes dois pretendentes à compra da empresa traduzem bem as duas componentes de imagem do produto: a cosmética (componente mais atual) e a farmacêutica (componente inicial – “pasta medicinal”).

Independentemente dos próximos passos desta organização, a Couto, S.A. é um exemplo ideal relativamente a adaptação estratégica e evolução de marca, e um modelo de tradição nos tempos modernos. Dado que a maior parte das firmas não dura mais de 15 anos e como a Couto, S.A. já conta com 85 anos de existência, em 2017, isto é sinal de que tem produtos de excelência e uma boa abordagem. Havendo empresas interessadas na sua compra é também sinal de que muito se poderá fazer por esta marca. Resta saber o que irá acontecer no futuro – futuro esse que muito terá a ver com marketing e as suas possibilidades no século XXI.

REFERÊNCIAS

- Au-Yong-Oliveira, M., Moutinho, R., Ferreira, J.J.P., Ramos, A.L. (2015). Present and future languages – How innovation has changed us. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 166-182. DOI: 10.4067/S0718-27242015000200012
- Cândido, A. C. (2011), Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado, *IET Working Papers Series*.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Colgate-Palmolive (2016). *Focused on Global Growth – 2015 Annual Report*.
- Couto (2017). Sobre a Couto S.A. www.couto.pt. Retrieved 16-01-2017, from: <http://couto.pt/pt/couto-s-a-/index.htm>

- EUR-Lex Summary (2016). Access to European Union Law. Retrieved 12-01-2017, from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26026&from=PT>
- Dewar, R. D., Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- GlaxoSmithKline (2016). *GSK Annual Report 2015*.
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, Boston, EUA: World Future Society.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. 1st ed. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Labour and Wait (2017). Loja online inglesa. Londres. Retrieved 16-01-2017, from: <https://www.labourandwait.co.uk/products/toothpaste>
- Leskovec, J., Adamic, L. A., Huberman, B. A. (2007). The dynamics of viral marketing. *ACM Transactions on the Web (TWEB)*, 1(1), 5.
- Mendoza, M. L. (2015). Innovation across types of organization: a meta-analysis. *Suma de Negocios*, 6(13), 108-113. doi:10.1016/j.sumneg.2015.08.010
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1-19.
- Oliver R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. doi:10.2307/1252099
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy - Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, 86, pp. 78–93. doi:10.1225/R0801E
- Priberam (2017). Dicionário Priberam. Retrieved 16-01-2017, from: <https://www.priberam.pt/dlpo/inova%C3%A7%C3%A3o>
- Procter & Gamble (2016). *P&G 2016 Annual Report*.
- Racius (2016). *Relatório Financeiro Resumido da Couto, S.A.*. Retrieved 8 November, 2016, from www.racius.com/relatorio-financeiro-resumido/couto-s-a/
- Silva, A. (2013). A pasta Couto nunca teve uma reclamação até hoje [Interview by F. Martins]. *Diário De Notícias*. Retrieved 27 October, 2016, from <http://www.dn.pt/revistas/nm/interior/a-pasta-couto-nunca-teve-uma-reclamacao-ate-hoje-2990741.html>
- Tironi, L. F., Cruz, B. O. (2008) *Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciá-la? Uma abordagem com dados da PINTEC. Texto para Discussão n° 1360*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.
- Unilever (2016). *Annual Report and Accounts 2015 - Governance and Financial Report*.
- Vaishnav, H., & Vaishnav, S. (2011). Why free samples should be part of your marketing strategy. *Small Biz Viewpoints*. Retrieved 29 October, 2016, from: <http://www.smallbizviewpoints.com/2011/06/19/why-free-samples-should-be-part-of-your-marketing-strategy>
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: The role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.381

A INTERNACIONALIZAÇÃO E O CASO DE UMA PLATAFORMA ONLINE DE VENDA DE ARTIGOS TÊXTEIS DE LUXO

Ana Monteiro¹, Liliana Pinto², Maria Ribeiro³ Manuel Au-Yong Oliveira⁴

¹ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), anaccmonteiro@ua.pt

² Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), liliana.sofia.pinto@ua.pt

³ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mariabentoribeiro@ua.pt

⁴ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

RESUMO

Em consequência da globalização é importante que as empresas se foquem para além dos mercados nacionais, ou seja, é determinante que estas coloquem o seu foco de atuação nos mercados estrangeiros. Para tal, a internacionalização é um elemento-chave para o crescimento e desenvolvimento empresarial. Além disso, a Internet e as vendas para o estrangeiro também têm tido um papel crucial na alteração das formas de competição. Esta investigação apresenta um estudo de uma empresa de moda, uma plataforma online que vende artigos têxteis de luxo, que usa o *e-commerce* como estratégia de entrada no mercado internacional. O objetivo deste estudo é analisar de que forma a internacionalização influencia a empresa. Ao longo do estudo vê-se a importância do tema da internacionalização e como esta foi crucial para o desenvolvimento da

empresa, pois esta optou por internacionalizar-se logo no momento da sua criação, sendo por isso considerada uma *born global*.

Palavras-chave: Internacionalização, estratégia, *born global*, comércio eletrónico, luxo.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais se faz sentir uma maior competição e diversificação no que diz respeito aos mercados estrangeiros. Consequentemente, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2007, p.212), isso poderá alargar o ciclo de vida dos produtos, incentivar a inovação, garantir os recursos necessários, haver menores custos de produção (contrabalançando com riscos políticos e económicos), o que poderá produzir retornos acima da média. A entrada da China na Organização Mundial do Comércio proporcionou alterações a nível mundial em diversos aspetos, dos quais se destaca, proporcionar oportunidade a muitas empresas locais para se internacionalizarem (Paul & Desislava, 2016, p.240). No entanto, é crítico analisar oportunidades passíveis de serem exploradas, bem como as ameaças que permanecem presentes na estratégia de internacionalização, como, por exemplo, diferenças culturais, o que destaca a importância da estratégia orquestrada pelas organizações (Hitt et al., 2007, p.212).

No caso de estudo que escolhemos para a realização desta investigação, vê-se refletida a importância das estratégias de internacionalização. A Farfetch (caso de estudo) usou como principais vetores de internacionalização o *e-commerce* e o posicionamento global através da abertura de escritórios em vários países.

A presente secção faz um enquadramento geral do trabalho de investigação e da metodologia seguida. Na segunda secção é apresentada a revisão da literatura, onde se aborda o tema da internacionalização, fazendo referência ao que os diversos autores dizem sobre o tema. Posteriormente, na terceira secção, procedemos a uma abordagem inicial ao caso de estudo, a Farfetch, onde apresentamos uma caracterização global do negócio, tendo em conta o

ambiente interno e externo, e a concorrência da empresa. Dentro do mesmo tópico, apresentamos o processo de internacionalização e de que modo este contribuiu para o crescimento da empresa. Na última secção do estudo, procuramos retirar as principais conclusões da investigação.

Objetivos do estudo:

- As estratégias de internacionalização têm importância para o crescimento das empresas?
- De que forma a internacionalização influencia a Farfetch?

Em suma, procuramos com este estudo analisar como as estratégias de internacionalização contribuem para o crescimento das empresas partindo de um caso de sucesso como a empresa britânica Farfetch.

Metodologia

A equipa de investigação adotou a metodologia qualitativa para a realização deste trabalho. As investigações qualitativas dão preferência ao estudo partindo dos indivíduos subjacentes à investigação. A técnica de pesquisa entrevista, permite aos investigadores estar em contacto direto com os entrevistados e melhor compreender a sua visão sobre uma dada temática em determinado contexto (Fortin, 2009). Para esse efeito, realizámos duas entrevistas semiestruturadas (ver anexos), com a duração de cerca de 20 minutos cada uma (Porto, outubro de 2016); uma das entrevistas foi gravada em áudio e transcrita na totalidade, na outra tomaram-se notas. Ambas as entrevistas foram muito ricas em quantidade e qualidade de informação comunicada, permitindo obter suporte para as questões de investigação formuladas e observar o ambiente interno da empresa. Houve assim uma triangulação dos dados (Gibbs, 2007, p.94), confrontando os dados das entrevistas com o material publicado e com a observação pessoal do modo de trabalhar. Minimizaram-se assim possíveis erros.

REVISÃO DA LITERATURA

Internacionalização

Segundo Oviatt & McDougall (1999), citado por Carneiro & Dib (2007, p.2) internacionalização é “um processo, ao longo do tempo, no qual uma empresa desenvolve envolvimento crescente em operações fora de seu país de origem. Tal envolvimento pode incluir matérias-primas ou produtos acabados da empresa, ou envolver ainda etapas da sua cadeia de valor”. Numa outra perspectiva e de acordo com Eriksson, Johanson, Majkgård & Sharma (2016), a internacionalização pode ser vista como um processo de aprendizagem e acumulação de conhecimento. Completando a definição, García-García, García-Canal & Guillén (2016), afirmam que internacionalizar é o processo de transferência e adaptação em que as empresas têm de aprender como combinar a sua própria base de conhecimento com o conhecimento adicional recolhido de mercados externos que poderiam, eventualmente, ser transferidos para outros países.

Para consolidar este processo, é necessário ter uma estratégia internacional associada, a partir da qual a empresa possa vender bens/serviços para além do mercado habitual, o designado mercado doméstico. A implementação é motivada por fatores de rendimento e novas oportunidades, e sendo esta estratégia bem-sucedida, as empresas obtêm proveitos tanto a nível do tamanho de mercado, retornos financeiros, maiores economias de escala, conhecimento e aprendizagem, como também vantagem de localização (Hitt et al., 2007, p. 213).

No entanto, existem diferenças de custo e risco, entre concretizar o negócio no país de origem ou no mercado exterior, isto porque o ambiente de marketing global é mais complexo e arriscado fora da zona de conforto (Li & Nkansah, 2005). Deste modo, é importante reter alguns dos custos e riscos mais relevantes associados à internacionalização de uma empresa nos diferentes países: económico (por exemplo, o custo de deslocação de pessoas e mercadorias), político (a atividade em alguns países poderá pressupor

ligações estreitas com o governo e seus representantes), sociocultural (culturas nacionais e hábitos de povos diferentes poderão ser um entrave aos negócios, se não forem bem entendidos), tecnológico (a tecnologia é cada vez mais parte do negócio e não somente um suporte), ambiente competitivo (rivalidade atual e potencial) e financeiro (internacionalizar para países mais distantes pode trazer custos avultados).

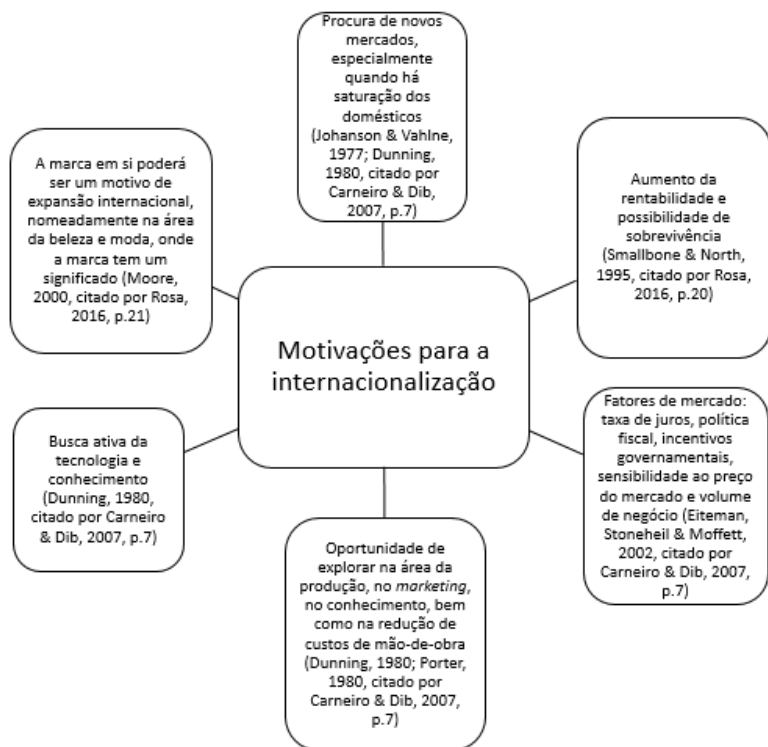
Razões para a internacionalização e o que internacionalizar

Nesta área de negócios internacionais, e de acordo com Carneiro & Dib (2007, p.2), o foco dos trabalhos acadêmicos e o desafio constante é perceber o motivo pelo qual as empresas optam pela internacionalização, que tipo de bens/serviços estão associados, o momento escolhido e o local designado para este investimento. Para ajudar a contextualizar em algumas destas questões, existem diversas teorias relacionadas com esta temática, das quais: Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internacionalização, Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Networks e Empreendedorismo Internacional (ver quadro 2).

É essencial compreender os motivos que levam uma empresa a expandir os seus produtos/serviços internacionalmente (Cavusgil, 2014). Várias pesquisas têm incidido sobre estes motivos intrínsecos à internacionalização. Quando é tomada a decisão de internacionalização, é feito um balanço de motivações/razões e os riscos associados. No quadro 1 é feita uma contemplação de possíveis motivações e aspirações que uma empresa tem ao investir no mercado estrangeiro.

Sempre que uma entidade opte pelo “desconhecido exterior”, há diversas ponderações que devem ser tidas em conta, como a condução correta das atividades do negócio no mercado estrangeiro (Welch, Benito & Petersen, 2008, citado por Paul & Dikova, 2016, p.237). No que respeita aos objetos da internacionalização, segundo Carneiro & Dib (2007, p.9) podem ser produtos/serviços finais, bens intermediários (tecnologia ou capacitações de gestão), algumas atividades (montagem, vendas, serviços de apoio) ou ainda recursos financeiros.

QUADRO 1 - MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
ADAPTADO DE CARNEIRO & DIB (2007, p.7); ROSA (2016, p.21)



Segundo a visão de Carneiro & Dib (2007, p.9), o que pode ser internacionalizado, varia de acordo com as diferentes abordagens. A abordagem do Poder de Mercado não trata de forma clara o que é internacionalizado, considerando a premissa de monopólio. Por outro lado, segundo a Teoria da Internacionalização, pode considerar-se que qualquer produto/serviço, tecnologia, conhecimento ou atividade poderia ser internacionalizado, desde que haja vantagens em termos de custos versus transação. O Paradigma Eclético e o Modelo de Uppsala preveem que a internacionalização poderia ser aplicada para produtos/serviços ou tecnologias. Na perspectiva de Networks, prevê-se a mesma

situação, desde que tudo esteja alinhado com os interesses das relações pré-estabelecidas ou a serem desenvolvidas. Por último, a perspectiva de Empreendedorismo Internacional não coloca qualquer restrição ao que poderia ser internacionalizado, sendo esta escolha determinada pelo tomador de decisão.

Born globals

Segundo Abrantes (1999, p.2) o interesse pelas questões da economia internacional “remonta à génese da própria ciência económica: o século XVIII e o século XIX foram, aliás, períodos em que o comércio internacional mais cresceu e o investimento estrangeiro adquiria montantes muito significativos.” Com este facto, concluímos que as qualidades para se ser mais competitivo e mais atento às oportunidades estão presentes há muito tempo.

No entanto, atualmente, são os mais empreendedores que conseguem ter uma visão mais alargada no que toca às fronteiras das suas empresas. As formas de internacionalização deixaram de ser apenas a tradicional exportação gradual, sendo que a primeira etapa seria expandir-se a nível nacional e, depois a nível global para um cliente distante e, por vezes, desconhecido, transformando-se, segundo Rialp, Rialp, Urbano e Vaillant (2005, pp.133-134), numa “expansão onde são capazes de competir globalmente quase/desde o início do seu nascimento, sendo completamente diferente dos modelos de internacionalização anteriores”.

Em suma, de acordo com Rialp et al. (2005, p.133) “o processo de formação destas novas empresas” modificou-se comparativamente às tradicionais. No entanto, de acordo com Mariano, Cruz, Santos, Falcão e Mello (2016, p.95), essas novas empresas não nascem globais logo no início, mas, devido à sua veloz inclusão no círculo mundial (característica que tornam essas empresas distintas das tradicionais), estas podem ter a denominação de *born global*.

O fenómeno descrito anteriormente, diz respeito às *born globals*, onde devido ao lançarem-se para a internacionalização de forma precoce são mais empreendedoras e os seus gestores mais hábeis (Rialp et al., 2005). Segundo Mariano et al. (2016, pp.94-96), nas *born globals* a maior percentagem das

suas receitas advém das vendas dos seus produtos no mercado internacional, o que faz com que a velocidade destas se torne num dos objetivos mais importantes, demorando pouco mais de 3 anos a entrarem com as suas vendas no mercado global. Em suma, segundo Moreira, 2004, citado por Carvalho & Moreira (2016, p.677) acaba por ser um caminho diferente do habitual, realizando as operações em diferentes mercados/países, tanto em termos de fatores de produção e transferência de capital, bem como o desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, a comercialização dos seus produtos noutros países.

Concluindo, “os fatores de desempenho de uma *born global* estão diretamente ligados à orientação internacional, produtos únicos em sua exportação, competências tecnológica global, orientação global e desenvolvimento de novos produtos para mercados exteriores. Em conjunto com esses fatores, pode-se entender que o tempo em que a empresa se torna internacional pode ser um fator determinante, pois quanto mais rápido a empresa se torna internacional, melhor é o seu desempenho e performance no mercado internacional” (Mariano et al., 2016, pp.97-98).

Cuidados a ter ao internacionalizar

Vista a questão do fenómeno das *born globals*, importa referir o que as teorias e modelos mais comuns nas empresas tradicionais nos dizem sobre o momento que as empresas devem internacionalizar-se. Sendo que, segundo Santos (2009, p.20) este processo é “um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço da empresa”, e deve ter em conta que “o negócio no exterior é mais complexo, difícil e arriscado do que no mercado doméstico, existindo a possibilidade elevada de falhar, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional (Li et al., 2005, citado por Santos, 2009, p.20).

Assim, uma empresa deve internacionalizar-se mais cedo ou mais tarde ao longo do seu ciclo de vida (Carneiro & Dib, 2007, p.9), visto que é uma mais-valia. O Quadro 2 apresenta um resumo do momento em que as empresas se devem internacionalizar.

**QUADRO 2 – QUANDO INTERNACIONALIZAR SEGUNDO OS MODELOS E TEORIAS
RELACIONADAS COM A TEMÁTICA**

ADAPTADO DE CARNEIRO & DIB (2007, p.10)

Poder de mercado	<ul style="list-style-type: none">•As empresas internacionalizavam-se quando estas se apercebessem que as possibilidades para manter a sua posição no mercado interno deixaram de existir.(Carneiro & Dib. 2007, p. 10);• Segundo Carneiro & Dib (2007, p. 10), "Intensificariam as suas atividades para outros mercados estrangeiros quando a concentração de possibilidades estivessem a esgotar-se no mercado interno".
Modelo Uppsala	<ul style="list-style-type: none">•Os primeiros movimentos no mercado estrangeiro iriam ocorrer quando a empresa se apercebesse que as possibilidades de expansão dentro do mercado nacional estivessem a ficar limitadas (Carneiro & Dib. 2007, p. 10).
Network	<ul style="list-style-type: none">•As empresas só se internacionalizariam ou aumentariam o seu envolvimento internacional de acordo com as suas redes de relacionamentos (Carneiro & Dib. 2007, p. 10).
Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none">•As empresas só avançariam com a internacionalização quando o empreendedor achasse mais oportuno, dependendo assim, mais do perfil do mesmo do que da empresa; (Carneiro & Dib. 2007, p.10).

A questão do “Quando Internacionalizar” está resolvida, mas é necessário investigar “onde internacionalizar”, ou seja, é necessário saber onde incrementar as atividades da empresa nos mercados globais (nomeadamente as exportações).

Na Europa, é muito mais fácil internacionalizar uma vez que as fronteiras geográficas são relativamente pequenas e facilmente se alcançam vários países. Ao contrário, por exemplo, dos Estados Unidos da América onde as fronteiras são maiores (Bloodgood, Sapienza & Almedia, 1995, citado por Carneiro & Dib, 2007, p.10).

Segundo Oviatt e McDougal, 1994, citado por Carneiro & Dib, (2007, p.11), existe uma distinção importante – “de acordo com o modo de entrada nas atividades internacionais, algumas empresas são internacionais apenas para exportação ou importação, enquanto outras envolvem um número maior de

atividades coordenadas entre diversos países, precisando de decidir “onde” fazer cada uma delas (além de “como” coordená-las). Algumas empresas ainda limitam a sua internacionalização a apenas um continente ou região geográfica, enquanto outras efetivamente parecem contemplar o planeta como o seu mercado global” (Carneiro & Dib, 2007, p.11).

O quadro 3 apresenta o que as diferentes teorias e modelos dizem sobre onde as empresas devem internacionalizar-se.

QUADRO 3 – ONDE INTERNACIONALIZAR SEGUNDO OS MODELOS E TEORIAS RELACIONADAS COM A TEMÁTICA
ADAPTADO DE CARNEIRO & DIB (2007, PP. 16-17)

Poder de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Onde existirem oportunidades de concentração do mercado.
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Onde houver imperfeições de mercado que possibilitem a maximização de lucros.
Paradigma Eclético	<ul style="list-style-type: none"> • Onde existir vantagens de “localização” (como por exemplo, incentivos, alta procura etc....).
Modelos de estágio de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"> • Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro instante e, depois, progressivamente crescente.
Networks	<ul style="list-style-type: none"> • Em conforme com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.
Empreendedorismo Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Países que originam pedidos; onde houver procura potencial; onde existirem oportunidades de reestruturação.

Por fim, falta saber “como internacionalizar” uma empresa. Assim, de acordo com Carneiro & Dib (2007, p.12) em relação aos modos de entrada no exterior, as empresas podem escolher entre simplesmente exportar, licenciar (tecnologia, patentes ou uso da marca) ou fazer investimento direto no estrangeiro. Uma empresa que está a começar no mercado pode optar entre o crescimento orgânico ou a aquisição de empresas que já atuem no mercado

estrangeiro. Deve, então, escolher entre internacionalizar todas as atividades, subcontratar terceiros ou expandir-se via *franchising* (Buckley & Casson, 1998, citado por Carneiro & Dib (2007, p.12). Desta forma, apresentamos o quadro 4.

QUADRO 4 – COMO INTERNACIONALIZAR SEGUNDO OS MODELOS E TEORIAS RELACIONADAS COM A TEMÁTICA

ADAPTADO DE CARNEIRO & DIB (2007, PP. 16-17)

Poder de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Investimento de forma direta no estrangeiro (com controlo da operação internacional) ou exportação
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> Existência de um "melhor" modo (controlo, licenciamento, subcontratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
Paradigma Eclético	<ul style="list-style-type: none"> Exportação, investimento direto ou licenciamento, face à melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.
Modelos de estágio de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"> Em estágios de comprometimento gradual de recursos (exportação; posteriormente, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	<ul style="list-style-type: none"> Comportamentos diferentes conforme o grau de internacionalização da própria empresa e da sua rede.
Empreendedorismo Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Solicitações podem conduzir a exportação ou licenciamento; consolidações seriam realizadas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

“Por fim, (...), o processo de internacionalização deixou de apresentar-se como uma aventura solitária para a empresa. Internacionalizar-se é, cada vez mais, integrar-se numa rede de acordos interempresariais erigidos por cima das fronteiras políticas” (Abrantes, 1999, p.4).

CASO DE ESTUDO – FARFETCH

Sobre a Farfetch

“Coração português, ADN global. Assim se define a Farfetch, uma empresa que nasceu do espírito visionário do empreendedor português José Neves e que hoje tem mais de 500 colaboradores espalhados por sete escritórios em todo o mundo” (Silva, 2014, para. 1).

A Farfetch é uma empresa tecnológica e de moda, ou seja, um *marketplace* (Neves, 2016, para. 1). Segundo o entrevistado A, “a Farfetch é um *marketplace* de artigos de luxo (roupa, sapatos, acessórios, artigos de beleza, entre outros), que faz a ponte entre marcas e boutiques multimarca a nível mundial, vendendo de cerca de 37 países para clientes em mais de 190 países. A Farfetch é responsável quer pela criação e manutenção da plataforma online, bem como da produção dos materiais fotográficos presentes no site, e na gestão da cadeia de valor até ao cliente final [...]. A Farfetch está presente em 9 localizações.” A empresa é britânica, no entanto quase metade dos 600 funcionários da Farfetch labora em Portugal; em Matosinhos está presente toda a equipa de desenvolvimento tecnológico, bem como, serviços financeiros e gestores de contas das lojas associadas e, também, o serviço ao cliente (em parte) (Duarte, 2015, para. 4). No entanto, em Guimarães é que as peças (presentes no site) são fotografadas e catalogadas (Duarte, 2015, para. 4).

Ainda segundo o entrevistado A, “um dos valores da empresa é o “*think global*”, pelo que em todas as ações realizadas em qualquer escritório tentamos ter em conta o impacto que terá nos colegas de outros escritórios. O espírito de união está muito presente. A empresa dinamiza alguns eventos onde as equipas se juntam para garantir que todos nos conhecemos.”

A empresa é avaliada em aproximadamente mil milhões de euros, vende mais de 125 mil produtos de mais de 1500 marcas e tem mais de 450 mil clientes

(Marques, 2015). Sendo que, segundo o entrevistado B, os principais mercados (tendo em conta o volume de vendas) são os Estados Unidos da América, a China e a Rússia.

Segundo o entrevistado A, este afirmou que “a ideia surgiu ao criador (José Neves) em Paris, na Paris Fashion Week, quando tentava fechar contratos para a sua marca de sapatos Swear. No final do dia percebeu que as boutiques que prosperavam e faziam encomendas eram aquelas que tinham alguma visibilidade *online* (site próprio, por exemplo) e que todas as outras estavam a sofrer mais com a crise mundial. Surgiu assim o momento “eureka” de criar uma plataforma única onde pequenas boutiques pudessem ter presença *online* e assim chegar a mais mercados e a uma vasta carteira de clientes.”

Segundo o entrevistado B, “o principal desafio atual da empresa é a reestruturação do *backoffice*”. Além disso, estão sempre novos projetos a ser idealizados, de forma a estar sempre à frente dos outros – ideias disruptivas.” Em consonância, segundo o entrevistado A, “a Farfetch é uma empresa que, apesar de já não ser uma *start-up*, continua com uma taxa de crescimento de uma *start-up*, devendo-se ao facto da inovação constante e disruptiva ser sempre uma prioridade. Pensar fora-da-caixa é o ordinário, não o extraordinário.” No entanto, segundo Geenhuizen, Ye & Au-Yong-Oliveira (2015), as *start-ups* na área da tecnologia podem ter até 10 anos e nas ciências médicas até 15 anos, ou mais, ou seja, a Farfetch tendo 8 anos pode ainda ser considerada uma *start-up*.

O modelo de negócio da empresa “é único, o que faz também com que a concorrência seja diminuta, apesar desta existir e o principal concorrente ser o *Net-a-Porter*, no entanto, a principal diferença é que essa empresa tem *stock* e a Farfetch não” (aspeto do negócio não facilmente imitável, o que sustenta a vantagem competitiva da firma), como referiu o entrevistado B. Além disso, segundo Duarte (2015, para. 5), desde que foi criada a Farfetch tem crescido quase 100% a cada ano, tendo como objetivo em 2016 ultrapassar o *Net-a-Porter*, líder online no comércio de roupa de *designers*.

No que diz respeito a algumas questões do ambiente externo, tendo em conta as circunstâncias atuais que o mercado global enfrenta, tais como, a crise económica e o Brexit, e em consonância com o que o líder José Neves pensa, o entrevistado B refere que “o ambiente externo resultante destes fatores não terá influência significativa, pois a Farfetch não se foca num só mercado.”

A internacionalização aplicada à Farfetch

Mediante as questões estudadas anteriormente na revisão da literatura e consoante a informação das entrevistas realizadas, podemos constatar que as estratégias de internacionalização tiveram importância para o crescimento da empresa. Tanto que, o motivo inicial da internacionalização foi a procura de mercado, segundo os entrevistados A e B.

Segundo o entrevistado A, “a empresa sempre foi internacional, uma plataforma online é um negócio mundial e só assim faria sentido existir”. Ou seja, a Farfetch utilizou o comércio eletrónico como uma forma de se internacionalizar, pois como referiu o entrevistado B “o *e-commerce* é cada vez mais não a única, mas a principal forma de fazer compras.” Consequentemente, podemos constatar que a Farfetch é uma *born global*, pois optou por se internacionalizar no momento inicial da empresa e a maior percentagem das suas receitas ocorre das vendas dos seus produtos no mercado internacional – esse facto foi mesmo referido pelos dois entrevistados.

O caso de estudo em análise é um exemplo de uma empresa que optou por internacionalizar não só produtos e serviços, bem como tecnologia e outras atividades. Em suma, como referiu o entrevistado A, a Farfetch optou por internacionalizar “tudo, desde parceiros, a escritórios e ao serviço prestado ao cliente final.” Com isto, voltamos a constatar o peso da internacionalização na empresa.

CONCLUSÕES

Ao longo do presente estudo podemos observar que existem diversas teorias e modelos associados à temática e que cada um desses tem uma visão diferente. A internacionalização é uma estratégia relevante para as empresas, no entanto, Porter (2007) considera que a mesma não é uma estratégia, mas sim enquadra-se dentro da própria estratégia, que neste caso será de criar uma plataforma significativamente diferente do oferecido pela concorrência, agregando produtos de luxo, mas de fácil acesso e oriundos do mundo inteiro.

Contudo, o caso prático por nós analisado reflete a importância da internacionalização, pois a Farfetch utilizou como mecanismo de internacionalização o comércio eletrônico, mas também abriu escritórios em várias partes do mundo (Matosinhos, Los Angeles, Londres, entre outros). A ideia de estar presente globalmente surgiu logo no momento em que esta foi pensada, ou seja, esta empresa é uma *born global*, “empresa que, desde a sua formação, possui interesse em ter grande parte de suas receitas resultantes da venda de seus produtos no mercado internacional” (Mariano et al., 2016, pp. 94-95).

A Farfetch tem características diferenciadoras que a fazem ser a primeira empresa *start-up* unicórnio oriunda de Portugal (Laranjeiro, 2015, para. 1), no entanto, tal como referiu o entrevistado B é “necessário que a empresa continue a ser inovadora, pois um dia quando formos ultrapassados acabamos”. Partindo disto, este é o aspeto mais desafiador que encontramos para o nosso caso de estudo – a questão de ter que permanentemente ser inovadora, primar pela diferenciação e continuar a apostar na internacionalização, sendo que, até ao momento, pelo que observamos, isso está a acontecer, mas é preciso que seja para sempre e que as ideias “eureka” não se esgotem.

Com isto, concluímos que a Farfetch deve continuar a primar pela inovação e a usar a internacionalização como estratégia para o seu crescimento. Acreditamos, também que isso vai acontecer pela percepção que tivemos ao analisar a empresa.

AGRADECIMENTOS

Para acrescentar valor a este estudo, foi possível realizar duas entrevistas a colaboradores da Farfetch, porém, os mesmos preferem ficar anónimos. No entanto, agradecemos toda a disponibilidade e clareza ao longo das respostas dadas.

REFERÊNCIAS

- Abrantes, A. A. D. C. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*.
- Carneiro J. & Dib L.A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext – Revista Eletrónica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, 2, 1, 1-25
- Carvalho, A. & Moreira, A. C. (2016). Searching for Opportunities and Trust in Internationalization Markets. Entrepreneurial Perspective of a Traditional Industry SME, in Carvalho, L. C. (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development* (pp. 675-701), IGI Global: Hershey, PA, USA.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*: Pearson Australia.
- Duarte, P. (2015). Farfetch. Como um português criou um império digital de mil milhões de dólares. *Expresso*. Obtido em 13 de Outubro de 2016, de <http://expresso.sapo.pt/sociedade/farfetch-como-um-portugues-criou-um-imperio-digital-de-mil-milhoes-de-dolares=f913430>
- Eriksson K., Johanson J., Majkgård A. & Sharma D. D. (2016). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process, *International Studies of Management & Organization*, 30 (1), 26-44.
- Fortin, M.-F., Côte, J., & Fillion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. *Loures: Lusodidacta*, 193-199.
- García-García R. García-Canal E. & Guillén M.F. (2016). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link, *Journal of World Business*, 52, 1, 97-110.
- Geenhuizen, M. van, Ye, Q., & Au-Yong-Oliveira, M. (2015). A Skills Approach to Growth of University Spin-off Firms: Export as an Example. Em D. Gibson & J. Slovák (Eds.), *Building Sustainable R&D Centers in Emerging Technology Regions* (pp. 147-167). Brno: Masaryk University. Disponível em: http://ictpi.ctt.muni.cz/media/1760050/ictpi_book.pdf
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Sage.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2007), *Strategic Management: Concepts. Competitiveness and Globalization*. 7th ed., South-Western, Mason, USA.
- Li, Y. & Nkansah, S. (2005). Internationalization Process of Two Swedish Firms--The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB. (Student paper). *Linköpings universitet: Ekonomiska institutionen*.

- Laranjeiro, A. (2015). Farfetch: os desafios do unicórnio português. *Jornal de Negócios*. Obtido em 2 de novembro de 2016, de http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/farfetch_os_desafios_do_unicornio_portugues
- Mariano, A. M., Cruz, R. G., Santos, M. R., Falcão, F. S., & Mello, T. M. (2016). Fatores-chave para o sucesso das Born Global: comparação entre a teoria e a prática. *Universitas: Relações Internacionais*, 14(1). 89-102. doi:10.5102/uri.v14i1.3996
- Marques, N. (Maio de 2015). Afinal, o que a Farfetch tem? *Exame*, pp. 29-35.
- Neves, J. (11 de Setembro de 2016). O negócio de mil milhões de José Neves. (V. Ferreira, Entrevistador). *Público*. Obtido em 13 de Outubro de 2016, de <https://www.publico.pt/tecnologia/noticia/o-negocio-de-mil-milhoes-de-jose-neves-1743732>.
- Paul J. & Desislava D. (2016). The Internationalization of Asian Firms: An Overview and Research Agenda, *Journal of East-West Business*, 22 (4), 237-241.
- Porter, M. (2007). What Strategy is? Vídeo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0BgMQkKMKaE>, acedido a 22 de outubro de 2016.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.
- Rosa, F. R. Ecommerce as Internationalization Strategy. (2016). (Dissertação de Mestrado em Gestão Internacional), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas.
- Santos, J.R. D (2009). Teorias de Internacionalização: aplicação a um caso de estudo. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Disponível em DEGEI - Dissertações de mestrado e UA - Dissertações de mestrado.
- Silva, B. (19 de Dezembro de 2014). Farfetch: A empresa que funde tecnologia e moda de luxo. Obtido em 13 de Outubro de 2016, de *Saldo Positivo*: <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/farfetch-empresa-que-funde-tecnologia-e-moda-de-luxo/?full=1>

ANEXO I

Guião de entrevista semiestruturada – entrevistado A

Tema: A internacionalização e o caso de estudo Farfetch.

Objetivo geral: Perceber de que forma ocorreu o processo de internacionalização na Farfetch e como esta contribuiu para o crescimento da empresa.

Duração da entrevista: 20 minutos

1. DADOS BIOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO:	
Objetivos	Questões
<ul style="list-style-type: none">Realizar uma breve caracterização do entrevistado.	<ul style="list-style-type: none">✓ Quantos anos de serviço tem na Farfetch?<ul style="list-style-type: none">○ Menos de 1 ano○ Entre 1 e 3 anos○ Entre 3 e 6 anos○ Mais de 6 anos✓ Qual a sua área de formação?✓ Em que área exerce funções na Farfetch?✓ Já teve outras funções na mesma empresa?
2. O QUE PENSA O ENTREVISTADO SOBRE A EMPRESA:	
Objetivos	Questões
<ul style="list-style-type: none">Tentar obter resposta quanto à perceção do entrevistado sobre a Farfetch;Entender como surgiu a empresa.	<ul style="list-style-type: none">✓ Como é que surgiu a ideia de aglomerar várias marcas num só site? Achou exequível a ideia logo de início?✓ Quais os principais desafios que a empresa enfrenta no seu ponto de vista?✓ Quais os objetivos atuais da empresa?✓ De uma forma sucinta no que consiste o negócio da empresa? (Como este funciona, alguns parceiros...)✓ Qual a sua visão geral acerca da empresa? (Crescimento da empresa, papel do líder, inovação...)✓ Tendo em conta o facto de a empresa se encontrar em diversos pontos do mundo,

	<p>como caracteriza os valores e a cultura vivida dentro da mesma?</p> <p>✓ Como é caracterizada a estrutura organizacional da empresa?</p>
3. O PAPEL/PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO CRESCIMENTO DA FARFETCH:	
Objetivos	Questões
<ul style="list-style-type: none"> • Motivações para a internacionalização, qual a estratégia adotada; • De que forma a internacionalização contribui para o crescimento da empresa; • Qual o tipo de internacionalização existente; • Que tipo de bens/serviços foram internacionalizados; • Qual o modo de entrada em novos mercados; • Quais os critérios de seleção de novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quais os motivos iniciais para a internacionalização? (Por exemplo, a procura de mercado, a procura de eficiência ou a procura de Recursos.) ✓ Quando é que o processo de internacionalização se iniciou? ✓ O que foi alvo de internacionalização? (Produtos, serviços, tecnologia ou outras atividades.) ✓ A Farfetch possui redes de internacionalização? (Ou seja, onde as empresas são interdependentes - partilham recursos, apresentam vulnerabilidades mútuas, mantêm relacionamentos estáveis e os mercados funcionam como rede de relacionamentos.) ✓ Que modos de entrada foram adotados? (Ou seja, se a empresa opta apenas por exportar, licenciar ou realizar investimento direto nos diversos países onde opera) ✓ A Farfetch é considerada uma <i>born global</i>? (Onde o mercado doméstico é ignorado ou desenvolvido em conjunto com os mercados estrangeiros.) ✓ Que critérios foram tidos em conta para a seleção dos mercados onde atuam? E que mercados pretendem atingir neste momento?

ANEXO II

Guão de entrevista semiestruturada – entrevistado B

Tema: A internacionalização e o caso de estudo Farfetch

Objetivo geral: Perceber de que forma ocorreu o processo de internacionalização na Farfetch e como esta contribuiu para o crescimento da empresa.

Duração da entrevista: 20 minutos

1. DADOS BIOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO:	
Objetivos	Questões
<ul style="list-style-type: none">Realizar uma breve caracterização do entrevistado.	<ul style="list-style-type: none">✓ Quantos anos de serviço tem na Farfetch?<ul style="list-style-type: none">○ Menos de 1 ano○ Entre 1 e 3 anos○ Entre 3 e 6 anos○ Mais de 6 anos✓ Qual a sua área de formação?✓ Em que área exerce funções na Farfetch?
2. O QUE PENSA O ENTREVISTADO SOBRE A EMPRESA:	
Objetivos	Questões
<ul style="list-style-type: none">•Tentar obter resposta quanto à perceção do entrevistado sobre a Farfetch;Principais concorrentes;Competências existentes;Ambiente externo;Inovação;Estratégia de crescimento.	<ul style="list-style-type: none">✓ Quais os principais desafios que a empresa enfrenta no seu ponto de vista?✓ Quais os objetivos atuais da empresa?✓ De uma forma sucinta no que consiste o negócio da empresa? (Como este funciona, alguns parceiros...)✓ Qual a sua visão geral acerca da empresa? (Crescimento da empresa, papel do líder, inovação...)✓ Tendo em conta o facto de a empresa se encontrar em diversos pontos do mundo, como caracteriza os valores e a cultura vivida dentro da mesma?✓ Quia as principais competências e recursos que a empresa dispõe? (ambiente interno)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quais os principais concorrentes da empresa? ✓ Considera que o ambiente externo influencia a empresa? Em que medida? (Caso do Brexit, crise económica...) ✓ Considera que a inovação tem um papel fundamental no crescimento da empresa? Em que medida? Onde pensa que a empresa é inovadora? ✓ Como define a estratégia de crescimento adotada?
3. O PAPEL DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO CRESCIMENTO DA FARFETCH:	
Objetivos	Questões
<ul style="list-style-type: none"> • • Motivações para a internacionalização, qual a estratégia adotada; • De que forma a internacionalização contribui para o crescimento da empresa; • Qual o tipo de internacionalização existente; • Que tipo de bens/serviços foram internacionalizados; • Qual o modo de entrada em novos mercados; • Quais os critérios de seleção de novos mercados; • Papel do e-commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quais os motivos iniciais para a internacionalização? (Por exemplo, a procura de mercado, a procura de eficiência ou a procura de Recursos.) ✓ Quando é que o processo de internacionalização se iniciou? ✓ O que foi alvo de internacionalização? (Produtos, serviços, tecnologia ou outras atividades) ✓ A Farfetch possui redes de internacionalização? (Ou seja, onde as empresas são interdependentes - partilham recursos, apresentam vulnerabilidades mútuas, mantêm relacionamentos estáveis e os mercados funcionam como rede de relacionamentos.) ✓ Que modos de entrada foram adotados? (Ou seja, se a empresa opta apenas por exportar, licenciar ou realizar investimento direto nos diversos países onde opera.) ✓ Considera o e-commerce uma forma de internacionalização? Em que medida?

QUEM ESCREVEU UMA CARTA DE AMOR ESTA SEMANA? OS CORREIOS E COMO A TECNOLOGIA ESTÁ A TRANSFORMAR O MODELO DE NEGÓCIO

Manuel Au-Yong Oliveira

*GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt*

RESUMO

O caso de estudo é acerca dos Correios no Reino Unido (The Royal Mail Group), mas também sobre os Correios em Portugal (CTT), que enfrenta desafios semelhantes. A sociedade tem passado por mudanças radicais no seu funcionamento, fruto dos avanços da tecnologia. Enquanto antes se enviavam cartas, com selos, hoje em dia comunica-se por e-mail, sms, e pelas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, entre outros), ou ainda usando plataformas especializadas para smartphone, como a WhatsApp. Assim, o negócio dos correios tem que se reinventar para continuar a ser viável. Dado o aparecimento do comércio eletrónico, é necessário agora fazer chegar numerosas encomendas aos compradores, o que representa uma oportunidade de negócio para os Correios. Também a informação detida pelos Correios pode ser usada para efeitos de marketing dirigido, sendo o desafio da gestão de topo saber aproveitar este tipo de oportunidades que se apresentam à empresa, na era da informação, computadores e Internet.

Palavras-chave: modelo de negócio, tecnologia, mudança, gestão de topo.

INTRODUÇÃO

Já ninguém escreve cartas de amor. Bom, talvez seja um exagero. Há quem escreva. Porventura o meio de as fazer chegar ao destinatário é que terá quase de certeza mudado. As redes sociais online e o correio eletrónico são algumas das mudanças tecnológicas que afetaram profundamente os hábitos dos cidadãos, no mundo ocidental desenvolvido (Gonçalves e Oliveira, 2010).

Lembra-se de ir aos correios comprar o selo para colar no envelope ou no postal? Nós ainda enviamos postais de alguns lugares longínquos que visitamos, postais com fotos bonitas, fotos essas tiradas por profissionais. Mas a soma do nosso negócio, e do negócio que os nossos familiares e amigos dão ao serviço dos correios, em termos de cartas e postais enviados, não chega para, em termos absolutos, sustentar de forma lucrativa o serviço de entrega diário.

O que terá acontecido ao serviço dos correios e como estará a reagir à mudança dos hábitos do mercado? Precisar-se-á este serviço de um novo modelo de negócio? Um novo modelo de negócio envolve fazer novas atividades-chave, eventualmente com novos parceiros, com relações diferentes com os clientes, através de canais distintos, com uma estrutura de custos mais eficaz, para permitir novos fluxos de rendimento (Osterwalder e Pigneur, 2010; Oliveira e Ferreira, 2011).

Vejamos o caso da Royal Mail, do Reino Unido. O serviço dos correios britânico terá que acompanhar os novos tempos do século XXI. Como que para dar esse sinal de acompanhamento, a Royal Mail é agora liderada por uma senhora – pela Canadiana Moya Greene – a primeira senhora e igualmente a primeira pessoa de fora do Reino Unido a chefiar esta empresa estatal Britânica de serviços postais, fundada no século XVI, pelo Rei Henrique VIII de Inglaterra.

Royal Mail Group - Quem somos?

No website da Royal Mail Group pode ler-se (Royal Mail Group, 2015a):

“Royal Mail is the UK’s designated Universal Postal Service Provider, supporting customers, businesses and communities around the country.

We are the only company delivering a ‘one-price-goes-anywhere’, six days a week service to more than 29 million addresses across the UK.

General Logistics Systems (GLS), our European parcels business, operates one of the largest parcel delivery networks in Europe.”

De referir que o caso português dos Correios CTT, enfrentando desafios algo semelhantes ao Royal Mail Goup britânico, também é analisado neste caso de estudo.

DISCUSSÃO DO CASO

Este caso de estudo pretende dar resposta às seguintes questões: o que significa ser estratega e CEO (Chief Executive Officer) de uma grande empresa? Que tarefas envolve? Conseguir dar a volta a uma empresa em apuros, com o seu mercado-chave em declínio, é um desafio com que características? Que tipo de pessoa consegue realizar tal desafio? Trata-se de um serviço (de correios) que todos conhecem e já usaram.

Quais é que acha que serão as principais preocupações [prioridades estratégicas e KPIs – Key Performance Indicators – Indicadores-chave de desempenho] da nova CEO (Chief Executive Officer) da Royal Mail, Moya Greene?

Em 2010, a Royal Mail estava cheia de problemas. Foi aí que chegou Moya. Registou a situação de receitas do envio de cartas em acentuado declínio, um défice enorme de pensões, com os sindicatos a oporem-se aos planos de privatização do governo (recorde-se que em Portugal também os Correios foram privatizados – ver Correia, 2013, para uma discussão sobre isto). Como que a “rematar” a situação, os regulamentos tornavam muito difícil um cenário de inovação e de introdução de novos produtos – e, como se não bastasse, a Royal Mail também não podia estipular os seus próprios preços (Barton e Nuttall, 2012).

De facto, a Royal Mail Group (2015b) teceu as seguintes prioridades estratégicas, de acordo com o que quer fazer (manter posicionamento de prestígio e realizar aquisições de empresas; gerir o declínio no envio de cartas; melhorar a capacidade tecnológica e a informação sobre os clientes e aumentar as entregas de pacotes pela primeira vez a clientes):

STRATEGIC PRIORITIES:

- 1) ***“Being a successful parcels business. In the UK we intend to maintain our pre-eminent position by retaining and growing existing business and increasing our presence in growth areas. In Europe we will continue to deliver growth organically and through selective acquisitions. We will roll out new products to meet increasing demands.***
- 2) ***Managing the decline in letters. We aim to mitigate the impact of e-substitution by demonstrating the value of letters to UK consumers and large businesses. We will seek to protect and improve revenue. We will continue to make the case to Ofcom for a level playing field for all letter delivery operators in the UK. We will seek opportunities for further efficiencies across our pipeline.***
- 3) ***Being customer focused. We will continue to be flexible to meet changing customer demands. The rollout of improved IT capability will offer business customers improved access to products and services, better visibility of their mailings and improved customer data. Consistent deployment of delivery standards across our UK operation aims to drive up average first time delivery rates for parcels.”***

A Royal Mail Group (2015b) tem quatro áreas chave em que investe e mede resultados (de notar que a satisfação do cliente e o número de reclamações recebidas constituem preocupações estratégicas fundamentais, mostrando assim como a estratégia está ligada ao marketing, uma vez que os clientes e a sua gestão são temas estratégicos):

“Group performance is measured through Key Performance Indicators (KPIs), in the context of our strategy.

*We have four KPI segments, **People** [including about safety, employee loyalty, and focus on delivering service improvements], **Customer** [e.g. “Our regulatory Quality of Service targets are amongst the highest of any major European country. In 2014-15 we met or exceeded the minimum target of 91.5 per cent for First Class delivery in 109 out of 118 postcode areas... For the first time in four years, in 2014-15 we delivered a reduction in customer complaints across all our major categories: redirections, redeliveries, miss-deliveries and ‘Something for You’ cards.”], **Performance** [group revenue, productivity for collections/processing/delivery, and parcel quality of service], and **Financial** [e.g. total UK costs, group operating profit, free cash flow], as represented in our business model and Corporate Balanced Scorecard.”*

Poder-se-ia perguntar o que envolveria um plano de recuperação para a Royal Mail? O que você faria, como CEO da Royal Mail, em 2010 e nos próximos dois anos de atividade?

A primeira tarefa, de qualquer CEO, chegado a uma nova empresa em crise, invariavelmente envolve baixar custos através de uma maior eficiência a nível operacional. Foi isto que Greene fez – para além de criar boa reputação junto dos sindicatos (Barton e Nuttall, 2012), o que deve ser muito difícil em altura de baixar custos (e tendo 500.000 pessoas, contando com os funcionários e suas famílias, como embaixadores da marca). **O que mudou mesmo foi o modelo de negócio da Royal Mail.** O que é que isso significa? **O que é um modelo de negócio?** A Royal Mail mudou de modelo de negócio (a forma como ganha dinheiro) – tendo baixado o número de cartas entregues, faz dinheiro agora ao vender a entrega de pacotes (“*parcels and packets*”), em vender media, e na venda de *data assets* de forma mais eficiente e orientada para o cliente (Barton e Nuttall, 2012). Outros exemplos de mudança de modelo de negócio no passado são:

- iPod aliado à loja online iTunes.com – com o intuito de canalizar aos clientes a música online.
- Skype – para chamadas telefónicas globais muito económicas e chamadas entre utilizadores Skype gratuitas (peer-to-peer technology).

- Facebook – a maior rede social do mundo que revolucionou a conectividade e a comunicação entre os seus membros, um serviço oferecido de forma gratuita (sendo o modelo de negócio assente em publicidade).
- A app que possibilita à Uber gerir o transporte pessoal de passageiros, de forma mais económica e eficiente, competindo com os tradicionais taxistas, sem ser dono de veículos nem empregando os condutores, no sentido convencional do termo.
- A WhatsApp, que revolucionou o envio eficiente de mensagens, documentos, imagens e vídeos, assim como a comunicação de voz, entre utilizadores de smartphones (grátis e somente com ligação à Internet).

Alguns dados sobre a Royal Mail (Royal Mail plc Annual Report, 2015-16), para dar noção da sua dimensão:

- Fundação: em 1516 (a Royal Mail fez 500 anos em 2016), com o Rei Henrique VIII (o rei muito polémico que teve numerosas mulheres, e que instituiu mudanças de fundo na sociedade inglesa).
- Número de funcionários: 139.000 (UKPIL – “*UK and international parcels and letters delivery businesses*”) e 14.000 (GLS – *Group’s European parcels business*, cobrindo 41 países europeus).
- 6 centros de distribuição regional, 39 centros de correios, 54 *Parcelforce Worldwide depots*, 47.000 veículos (UKPIL); 41 *European hubs*, 700 *depots*, 20.000 veículos sub-contratados (GLS).
- Receitas de 9.251 milhões de libras (UKPIL 7.666 milhões libras; GLS 1.580 milhões de libras; outros 5 milhões de libras).
- Lucro antes de impostos 538 milhões de libras (resultados ajustados).
- Líder no Reino Unido em termos de pacotes (*parcels*) entregues.

Por outro lado, como deve a CEO Moya gastar o seu tempo, que é crucial num esforço de gestão estratégica? Nomeadamente:

A que horas deverá começar o seu dia?

Quantos dias por semana deverá trabalhar?

Irá ter tempo para fazer exercício físico e manter-se em forma?

Irá ter tempo para ler e se tiver, que tipo de livros captarão a sua atenção?

Como se consegue criar filhos com empregos destes, de gestão de topo?

A Moya acordava ainda às 5 horas da manhã, para um trabalho que exigia o seu tempo e dedicação sete dias por semana, havendo tempo para meia hora de corrida todas as manhãs, e um grande passeio ao fim-de-semana; livros eram devorados vários ao mesmo tempo incluindo sobre poesia, tema que exercita a mente; educar a filha aconteceu com a ajuda de infantários, desde os três meses de idade (Barton e Nuttall, 2012).

A gestão do tempo ligado à empresa é crucial num esforço de gestão estratégica de topo e a Moya Greene gastava o seu tempo da seguinte forma: 15% a gerir os funcionários (o que envolve compreendê-los), 25% do tempo a mudar a empresa (seus fundamentos, o seu modelo e regulamentos), 15% em comunicação interna orientada para o cliente, 10% em alinhamento estratégico, 35% em organização, recrutamento (incluindo estagiários, mas indo à gestão de topo, passando assim por um misto de competências), lidar com a administração (leia-se também aqui os acionistas da empresa), e a gerir as crises que vão surgindo (Barton e Nuttall, 2012).

Quem nomearia para apoiar a sua função caso fosse o / a CEO da empresa Royal Mail?

O CEC (Chief Executive's Committee) tem um total de 12 decisores, chefiados pela Moya. Inclui pessoas responsáveis pelos recursos humanos, pelas finanças, pelos consumidores e acesso à rede, pela gestão da informação, pelas operações, pelos clientes, pela comunicação / estratégia / regulação / preços.

De notar que a Royal Mail Group foi privatizada, em 2013, de acordo com a seguinte afirmação (Royal Mail Group, 2015c):

"On 15 October 2013 Royal Mail became a quoted company with shares traded on the London Stock Exchange. Its market capitalisation at entry was £3.3bn with more than 99 per cent of its 150,000 UK employees holding shares in the company."

A 8 de março de 2017 a Moya Greene ainda era a CEO da empresa (cerca de sete anos no cargo, estabilidade essa que era muito boa para a empresa).

OS CTT E O CASO PORTUGUÊS

O caso dos Correios, em Portugal, terá tido semelhanças ao caso da Royal Mail, no Reino Unido?

O Francisco de Lacerda, presidente e CEO dos CTT, desde agosto de 2012, tendo liderado a privatização da empresa, prestes a ter o seu 500º aniversário, e responsável pelo lançamento do Banco CTT, em março de 2016, referiu em entrevista que: “a digitalização, não só da economia, mas da vida, com os e-mails a substituírem progressivamente as cartas, tem trazido mudanças no centro do que é a nossa atividade” (Martins, 2016, p.18). Ora, isso pressupõe então uma adaptação à nova realidade, ou então desaparecer enquanto empresa. Por outro lado, há mudanças que vêm por bem, e que a empresa poderá aproveitar. É o caso do incremento exponencial do comércio eletrónico a que temos assistido nos últimos anos. Desta forma, pacotes terão que ser entregues e isso constitui uma oportunidade de negócio importante para os CTT em Portugal. Notável é também a evolução da atividade dos carteiros, que agora passaram a ter, grande parte deles, “equipamento de leitura eletrónica, que permite saber onde está a encomenda ou se houve alteração do local de entrega” (Martins, 2016, p.18).

Apesar de premiado pelo seu trabalho nos CTT, Francisco de Lacerda tem sido alvo de duras críticas, nos media: “Olhando para os resultados dos primeiros nove meses [de 2016], parece que os CTT estão numa encruzilhada. O seu negócio tradicional, o correio, está a encolher em todos os segmentos. Cai também no expresso e encomendas, onde até há mercado para conquistar. A nova área, a banca, ainda penaliza as contas [...] Resultado: o lucro recorrente caiu 18,6%” (Veríssimo, 2016, p.3). Outro artigo refere como Francisco Lacerda está, no entanto, aparentemente satisfeito com os lucros de 46 milhões de euros, entre janeiro e setembro de 2016 (Cavaleiro, 2016). O Banco CTT penaliza os resultados (em 16,5 milhões de euros) mas, sendo

uma start-up, seria de esperar, refere ainda Francisco Lacerda na mesma fonte (Cavaleiro, 2016).

Outra notícia, que foi tema de capa do Negócios, refere como as ações da empresa sofreram muito (com uma queda de quase 14%) com a revisão em baixa do EBITDA, de 2016 (Abreu, 2017). No quarto trimestre, de 2016, o correio reduziu-se 4,2% o que teve implicações nos rendimentos operacionais (afetados negativamente na ordem dos 4%-5%). Um exemplo de como os CTT perdem mercado é “a substituição das notificações do Estado por carta pelo e-mail” (Abreu, 2017, p.25). Os cidadãos serão agora notificados eletronicamente, e não por via postal, o que levará a queda de receitas dos CTT. Por outro lado, espera-se que o Banco CTT dê lucros em 2018, o que seria positivo, dada a conjuntura muito negativa, de forma geral, dos bancos e do setor financeiro na altura da escrita do caso.

A atividade dos correios é similar a muitos outros negócios que sofreram transformações. Em Portugal teremos os casos da Ambar e da Majora; a primeira porque já não se imprimem tantas fotos nem se compram álbuns de fotografias como antigamente; e já não se usam agendas como se usavam antes da era dos smartphones; a segunda empresa, a Majora, vendia jogos de tabuleiro, que na era digital viram a sua popularidade baixar muito, quase desaparecendo, pelo que igualmente terá que haver uma grande adaptação aos novos tempos. No entanto, “os seres humanos em geral são avessos à mudança” (Martins, 2016, p.19), e Portugal, em particular, é mais avesso que a grande maioria dos países desenvolvidos no mundo (Hofstede, 2001). O que fazer nestes casos de necessidade de grande adaptação? Quem será capaz de liderar tais processos de mudança?

A Correios de Portugal foi privatizada, conforme referido em cima, através da sua colocação em bolsa: “o Governo finalmente decidiu assumir os riscos de optar pelo mercado de capitais, algo que já não acontecia desde as operações de venda em bolsa de 23% Galp, em 2006, e de 24% da REN, em 2007.” (Correia, 2013). Em que mãos ficaram as ações dos correios de Portugal? E como mudou o modelo de negócio dos CTT?

Atualmente os CTT dedicam-se também ao marketing dos seus clientes, havendo a possibilidade de desmaterialização de processos (“oferecemos aos nossos clientes soluções de tratamento de correio *inbound*, convertendo o correio físico em correio digital, com devolução ao cliente de ficheiros com documentos lidos” (<http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/correio/desmaterializacao-de-processos/index.html>, acedido a 25-11-2015), entre outros novos serviços oferecidos (www.ctt.pt).

No website dos CTT (<http://www.ctt.pt/home/index.html>, acedido a 25-11-2015) podemos constatar como esta empresa mudou o seu foco. Tem ainda uma área de correio e encomendas, mas agora oferece, por exemplo, um serviço de marketing, da seguinte forma, querendo aproveitar os recursos que tem à sua disposição:

Serviços de Marketing

- Soluções de Comunicação (**ver nota 1 em baixo**)
- Campanhas
- Bases de Dados (**ver nota 2 em baixo**)
- Soluções Geográficas
- e-Direct (**ver nota 3 em baixo**)

Nota (1) Desta forma é possível comunicar “de forma personalizada com os seus clientes” (<http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/servicos-de-marketing/solucoes-de-comunicacao/index.html>, acedido a 25-11-2015), é possível dar “a conhecer a sua comunicação de forma massificada através da caixa de correio” (<http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/servicos-de-marketing/solucoes-de-comunicacao/index.html>, acedido a 25-11-2015); e, ainda, é possível o Sampling Direct “um meio publicitário que permite atingir públicos das Lojas CTT ou de uma seleção de Lojas CTT, através da entrega de objetos publicitários aos Clientes” (<http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/servicos-de-marketing/solucoes-de-comunicacao/index.html>, acedido a 25-11-2015). Desta forma os CTT afiguram-se como o parceiro ideal para

quem ambiciona dar a conhecer o seu negócio, aumentando a sua notoriedade.

Nota (2) Em relação ao serviço das bases de dados, este serve para “comunicação publicitária de Empresas ou Consumidores Individuais [e] permite dirigir a mensagem às entidades e consumidores mais ajustados, logo, tendencialmente mais rentáveis. É possível utilizar diferentes critérios de segmentação e, assim, seleccionar e identificar os destinatários mais receptivos ao produto ou ao serviço publicitado.”

(http://www.ctt.pt/fecewcm/wcmservlet/empresasctt/postcontacto/servicos/com_pub_enderecada/bases_de_dados.html, acedido a 25-11-2015).

A segmentação é uma ferramenta poderosa de marketing, e nos CTT está sustentada em bases de dados.

Consumidores individuais – Base de dados:

“Exemplos de critérios de segmentação:

- Idade
- Género
- Estado civil
- Classe Social
- Agregado familiar
- Área geográfica
- Rendimento líquido anual
- Critérios relacionados com estilo de vida (lazer, férias)
- Hábitos de compra.”

(http://www.ctt.pt/fecewcm/wcmservlet/empresasctt/postcontacto/servicos/com_pub_enderecada/bases_de_dados.html, acedido a 25-11-2015)

Empresas – Base de dados:

“Existem diversos critérios de segmentação:

- Setor de atividade
- Volume de faturação
- Número de empregados
- Área geográfica”

(http://www.ctt.pt/fecewcm/wcmservlet/empresasctt/postcontacto/servicos/com_pub_enderecada/bases_de_dados.html, acedido a 25-11-2015)

Nota (3) E-mail Marketing - “O serviço e-mail marketing permite a criação e a implementação de campanhas de comunicação através de mensagens de e-mail, dirigidas a um conjunto de destinatários.” (<http://www.edirect.ctt.pt/fecewcm/wcmservlet/empresasctt/postcontacto/edirect/home.html>, acedido a 25-11-2015).

Em que mãos ficaram as ações dos correios de Portugal?

O interesse estratégico do negócio pode ser interpretado pelo destino das ações dos Correios de Portugal, com vários interessados, a nível internacional: “... venda de 70% dos correios em bolsa. Influenciados pela recente e bem-sucedida privatização do britânico Royal Mail e também fruto da importância que hoje tem a praça de Londres, os investidores do Reino Unido foram responsáveis pelo maior número de ordens de compra e ficaram com mais de 15% dos CTT. Em segundo lugar surgiram os norte-americanos, seguindo-se os alemães (com 5,6%). No total, 43,3% dos correios passaram para as mãos de estrangeiros. E, embora a maioria do capital (56,7%) tenha ficado sob controlo de milhares de acionistas portugueses, a grande fatia corresponde à participação de 30% que o Estado mantém e que o Governo pretende alienar no médio prazo.” (Correia, 2013).

EPÍLOGO

Vencimentos de CEOs

Quanto ganha a CEO Moya Greene, na Royal Mail? Mais ou menos do que em empresas similares?

A Moya Greene ganhava (pacote salarial), na Royal Mail, como CEO, em 2015, cerca de 2,2 milhões de Euros (subida de 13%), por ano – tendo o seu salário base subido pela primeira vez, desde 2010, quando entrou na empresa (Rojas, 2015). Este montante inclui salário base e sistema de incentivos (curto e longo prazo). Isto é considerado um salário baixo quando comparado com o que outras empresas, de dimensão e complexidade similar, pagam (Rojas, 2015).

Inovações nos correios

Que inovações estão a ser introduzidas em serviços de correios?

Os correios na Suíça, um dos países mais ricos e desenvolvidos do mundo, já estão a testar *drones* (não militares, sem pilotos humanos, ultraleves e feitos nos EUA) para a entrega de pacotes (*parcels*, em Inglês) (Agence France-Presse, 2015). Embora talvez demore alguns anos até serem incorporados em massa, seria um enorme passo para entregas em especial para regiões remotas e isoladas (nas montanhas), ou de material de emergência para zonas com acesso cortado (devido ao mau tempo sentido), ou para entregas de material de laboratório urgente (e de elevada prioridade) (Agence France-Presse, 2015). Os *drones* têm estrutura muito leve (estrutura com hélices) e podem levar pacotes pesando até 1 Kg ao longo de um percurso de 10 Km sem recarregar a bateria. Preocupações atuais e futuras: aumentar o alcance com a bateria, e ultrapassar barreiras regulamentares existentes (Agence France-Presse, 2015).

REFERÊNCIAS

- Abreu, P. (2017). Novo “guidance” trama ações dos CTT. *Negócios*, 31 janeiro, pp.24-25.
- Agence France-Presse (2015). Switzerland begins postal delivery by drone. *The Guardian*, 8th July. Disponível em: <http://www.theguardian.com/technology/2015/jul/08/swiss-post-begins-testing-postal-delivery-by-unmanned-drone>, acessado a 22-09-2015.
- Barton, D., e Nuttall, R. (2012). Leading in the 21st century: An interview with Moya Greene. *Insights & Publications*, McKinsey & Company. September. Disponível em: http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/an_interview_with_moya_greene, acessado a 14-09-2015.
- Cavaleiro, D. (2016). “Desafiante 2016” afeta CTT mas não os dividendos. *Empresas. Comunicações. Negócios*, 2 de novembro, p.20.
- Correia, R.A. (2013). Os bastidores da venda dos correios em bolsa. *Jornal Público online*. 06-12-2013. Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/os-bastidores-da-venda-dos-ctt-em-bolsa-1615243>, acessado a 14-09-2015.
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, Boston, EUA: World Future Society.
- Hofstede, Geert (2001). Culture’s consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Califórnia, EUA: Sage Publications.
- Martins, A.L. (2016). Modernizar, adaptar, comunicar e ouvir. Entrevista. Francisco de Lacerda. *Human Resources Portugal*, 73, outubro, 16-21.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2011). Book review: ‘Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, John Wiley & Sons, Inc., 2010’. *African Journal of Business Management*, 5(7), 4 April, 1-5.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Criar modelos de negócio*. Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Rojas, J.-P.F. (2015). Royal Mail hands chief executive Moya Greene a 13% rise in her pay package. *The Independent*, 29 maio. Disponível em: <http://www.independent.co.uk/news/business/news/royal-mail-hands-chief-executive-moya-greene-a-13-rise-in-her-pay-package-10285470.html>, acessado a 21-09-2015.
- Royal Mail Group (2015a). Who we are. Disponível em: <http://www.royalmailgroup.com/about-us/who-we-are>, acessado a 15-09-2015.
- Royal Mail Group (2015b). Strategy. Disponível em: <http://www.royalmailgroup.com/about-us/strategy-0>, acessado a 15-09-2015.
- Royal Mail Group (2015c). Privatisation. Disponível em: <http://www.royalmailgroup.com/about-us/privatisation>, acessado a 15-09-2015.
- Royal Mail plc Annual Report (2015-16). Retrieved 10-03-2017, from: http://ar2015-16.royalmailgroup.com/pdf/Royal_Mail_Annual_Report_2015-16.pdf
- Veríssimo, A. (2016). Elevador – Francisco Lacerda. *Negócios*, 2 de novembro, p.3. www.ctt.pt, acessado a 25-11-2015.

PROCESSO DE AQUISIÇÃO E PAPEL DA INOVAÇÃO NA ESTRATÉGIA DO GRUPO CMM

Catarina Salomé¹, Filipa Silva², Tatiana Martins³, Manuel Au-Yong Oliveira⁴

*¹ Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), catarinasalome@ua.pt,*

*² Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), filipasousasilva@ua.pt,*

*³ Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), tatiana.r.martins@ua.pt,*

*⁴ GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial e Turismo,
Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt*

RESUMO

Atualmente, os desafios que se colocam às empresas são cada vez mais complexos. Para além de uma envolvente em que as mudanças são cada vez mais rápidas e em direções inesperadas, a competição é feita cada vez mais à escala global, fazendo com que as empresas adotem uma nova dinâmica, em que a versatilidade, a flexibilidade e a capacidade de gerir a mudança são determinantes para o sucesso. Para estes efeitos, as empresas precisam de alianças que possibilitem vantagem competitiva e contribuam para o crescimento e continuidade do negócio. Este estudo de caso teve como principal objetivo averiguar qual a importância do processo de aquisição, bem como o papel da inovação na estratégia do Grupo CMM – Clínicas Médicas da Murtosa. Neste sentido, foi realizada uma entrevista em profundidade ao CFO (*Chief Financial Officer*) do Grupo CMM, Jorge Rebimbas, o qual transmitiu informação relevante relativamente às aquisições feitas pelo

grupo e também do papel da inovação para a estratégia da empresa e consequente obtenção de vantagem competitiva. Os resultados obtidos sugerem que o processo de aquisição, bem como a inovação podem ser utilizados como estratégia para obtenção de vantagem competitiva, com contribuição significativa para a obtenção de quota de mercado e prestação de um serviço de valor diferenciado. Assim, o grupo CMM é um caso de sucesso, no sentido em que se tem destacado pelo seu crescimento exponencial a nível nacional, num período de muita competitividade e crise económica.

Palavras-Chave: Grupo Clínicas Médicas da Murtosa (CMM), estratégia, aquisição, inovação, vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

Num mercado global cada vez mais competitivo, as empresas tendem a adotar estratégias que promovam a competitividade entre organizações (Oliveira e Ferreira, 2014). Assim, desenvolver uma estratégia é determinante para o sucesso da empresa, já que irá estabelecer a capacidade da empresa em se adaptar e competir a longo prazo (Adams, 2007). Segundo Cardeal (2014) a estratégia é o caminho selecionado pela empresa para alcançar a sua visão e os seus objetivos mais importantes. Ora, para formular a estratégia num ambiente dinâmico, as empresas têm de ponderar os aspetos dinâmicos entre os objetivos da empresa e as experiências atuais de mercado.

O processo de aquisição, bem como a inovação representam o *core* deste caso de estudo e pretende-se demonstrar em que medida é que estas ferramentas contribuem para o sucesso da empresa, do ponto de vista estratégico.

O presente caso de estudo foi dividido da seguinte forma: iniciamos com uma breve revisão de literatura que incide simultaneamente no tema das aquisições e da inovação; de seguida, caracterizamos a empresa, incidindo essencialmente na sua história, missão e valores, serviços oferecidos e principais concorrentes. Por último caracterizamos a metodologia utilizada

(entrevista em profundidade), e analisamos as estratégias adotadas, terminando com as conclusões.

REVISÃO DE LITERATURA

Como podemos constatar, a estratégia do grupo CMM assenta essencialmente na aquisição de outras empresas e na inovação como mecanismos impulsionadores de crescimento económico. Neste sentido torna-se útil fazer uma revisão de literatura para familiarizar o leitor sobre os temas em questão.

Fusões e Aquisições

Pelo que conseguimos apurar da literatura estudada, a estratégia de fusão e aquisição (F&A) começou a ser adotada no final do século XX (Hitt et al., 2005) quer por grandes, quer por pequenas empresas, com o objetivo de crescerem e entrarem em novos mercados.

Atualmente, muitos grandes grupos primam por este tipo de crescimento para que consigam “conciliar interesses entre organizações, fortalecer-se e manter a sua posição no mercado. Estas são vistas por muitos como uma forma relativamente rápida, flexível e eficiente de expandir para novos mercados, incorporar novas tecnologias e inovar.” (Fernandes, 2015, p.11)

Quando as empresas desenvolvem a sua estratégia estas podem ser implementadas de formas distintas: desenvolvimento orgânico e desenvolvimento externo, como é o caso das fusões e aquisições (F&A). (Cardeal, 2014). As F&A são uma das opções desse desenvolvimento externo, sendo definidas por Cardeal (2014) como alianças estratégicas criadas para solucionar problemas de expansão das empresas.

A estratégia de F&A decompõe-se em duas realidades: as aquisições propriamente ditas e as fusões. Apesar de muitas vezes serem enunciados em conjunto devido à proximidade estratégica, estes são dois conceitos distintos. Valente (2005) faz referência à diferenciação entre as aquisições e fusões

consoante a permanência ou não dos acionistas na empresa. Sendo que, numa fusão os acionistas permanecem na empresa absorvida, enquanto que numa aquisição deixam de permanecer na nova empresa.

Importa referir que aquisições e fusões são estratégias distintas: as aquisições acontecem quando uma empresa adquire capital de outra – realizada através da compra total ou parcial da empresa para deter o controlo da mesma (Oliveira et al., 2007). Quando referimos o termo fusão, estamos a associá-lo a duas empresas que se unem por incorporação ou por concentração. A fusão por incorporação acontece quando uma empresa incorpora outra arrecadando todo o património em troca de “quotas ou ações representativas do seu capital social”, por sua vez, a fusão por concentração surge quando duas empresas se unem e formam uma nova, transferindo “o património das empresas fundidas” e atribuindo “aos sócios e acionistas da nova empresa partes do capital em função do valor atribuído durante as negociações de cada uma das empresas” (AIP, 2013). Fusões, pressupõem um controlo mais equilibrado entre as partes.

Assim, quando se trata de negócios semelhantes, segundo Ferreira et al. (2014,p.1) a intenção das empresas na adoção da estratégia de fusão e aquisição, deriva do benefício futuro de economias de escala ou porque corresponde a uma necessidade adicional para o produto. Por outro lado, as empresas podem adotar uma estratégia de fusão em negócios diferentes, onde o motivo principal é a diferenciação e a diminuição do risco.

Mas afinal quais são as motivações que levam as empresas a adotar esta estratégia? Segundo Neto (2001) a premissa principal é evoluir a posição concorrencial da empresa adotando sinergias com o objetivo de angariar mais-valias financeiras a curto prazo, através da recuperação da empresa adquirida e através da exploração uma situação de subavaliação.

Ao longo do tempo, as F&A tornaram-se grandes ferramentas estratégicas para o crescimento das empresas com um impacto significativo na *performance*. Para muitos autores, esta é uma estratégia de interesse universal que garante a ascensão rápida e segura das empresas. Segundo

Ferreira et al. (2014, p.1), as F&A são as estratégias favoritas dos *CEO's* de grandes grupos.

No entanto, existem opositores a esta corrente de crescimento das empresas que negam associar o processo de F&A a uma estratégia, mas sim, aos meios utilizados para conseguirem crescer através da compra ou fusão com outras empresas. É o caso de Depamphilis (2015, p.2) que afirma que as F&A “representam um dos meios de implementação da estratégia de negócio”.

Apesar da existência de pensamentos contraditórios, as empresas portuguesas revelam-se conhecedoras e seguidoras desta estratégia ao longo do tempo. O relatório anual ibérico da *Transactional Track Record* (TTR) considera que foram feitas “254 transações em Portugal no final de 2015, com um valor de 19,02 mil milhões de euros. Este número é o mais elevado desde 2012” (Noronha, 2016).

Tendo em conta o interesse por parte do grupo CMM pela estratégia maioritariamente de aquisição, ao invés da estratégia de fusão, importa incidir particularmente nas razões que levam as empresas a adotar esta estratégia e os problemas que surgem.

Para Freire (1997) a rapidez de entrada, o acesso a competências complementares, a melhoria da posição competitiva conjunta e o aproveitamento de benefícios financeiros são algumas das vantagens que levam as empresas a enveredar por este tipo de estratégia.

Inversamente, o autor apresenta também desvantagens como é o caso de um maior investimento inicial, o elevado custo de reestruturações internas, a dificuldade na integração de culturas e ainda o risco de conflitos de interesse associado (Freire, 1997).

Em suma, Hitt et al. (2005) afirma que a utilização bem-sucedida de uma estratégia de aquisição é uma forma pela qual uma empresa pode diferenciar-se dos concorrentes. Segundo Porter (1980) a vantagem competitiva – capacidade para gerar mais valor económico do que o concorrente marginal - “surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores” podendo esta ser obtida de duas formas distintas: (1)

como resultado da empresa utilizar recursos e capacidades de uma forma mais eficiente que os concorrentes ou (2) através do incremento dos benefícios percebidos pelo cliente, ou seja, da sua diferenciação (Cardeal, 2014).

Inovação

Nos tempos atuais as empresas estão sujeitas a mudanças e a exigências cada vez maiores. O ambiente cada vez mais competitivo e a globalização aumentam e muitas das vezes a inovação surge como sendo essencial para que as empresas possam alcançar vantagem competitiva. Desta forma é possível melhorar os processos e aumentar a produtividade (Vieira, 2007).

Como podemos constatar, existem diversas definições do termo inovação, porém não existe uma definição padrão, contudo, todas elas partilham de algo comum, a ideia de algo novo. Drucker (1986) diz-nos que a inovação consiste essencialmente na procura deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática de oportunidades para a inovação económica ou social. A inovação raramente resulta de golpes de sorte ou de génio, sendo sim fruto de um esforço sistemático e exigindo um elevado grau de organização.

Segundo Canongia (2004) a capacidade de inovar é atualmente considerada uma das mais importantes características das empresas competitivas. Inovar permite às empresas evoluir permanentemente e adaptarem-se ao mercado, acabando por ser esta a sua principal fonte de competitividade.

Para Vieira (2007) a inovação tem hoje em dia um papel fundamental na competitividade das empresas. É por isso que as empresas têm de focar-se nos seus clientes e serem capazes de lhes oferecer o maior valor acrescentado possível. Segundo o autor, os desafios colocados às empresas estão na base do reconhecimento da importância da inovação numa vertente da vantagem competitiva. Para além disto, defende que a inovação é crucial para as empresas, porque contribui para a criação de sinergias e permite que estas cresçam e possam aspirar a uma posição dominante no mercado global.

O fator de sucesso para a CMM prende-se com a inovação tecnológica que

engloba a “transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços que possam ser colocados no mercado” (Ribeiro, 2001, p.3). Segundo o autor, a inovação faz com que as empresas aumentem as suas estruturas tecnológicas.

A inovação e a tecnologia estão neste centro médico muito presentes, sendo que, quando agregadas, permitem às clínicas do grupo CMM oferecer uma vasta gama de serviços e consultas complementares e também obter sinergias provenientes de parcerias com centros de investigação e universidades.

METODOLOGIA

O trabalho de investigação no qual incidiu o caso de estudo baseou-se inicialmente na leitura de informação relativa a temas como fusões e aquisições e inovação, bem como informação relativa à empresa em questão. Após uma análise cuidada e detalhada, foi efetivamente possível realizar uma entrevista ao CFO do grupo, Jorge Rebimbas. Usou-se um guião de entrevista, com algumas questões-chave, num formato de entrevista semiestruturado. Tomaram-se notas diretamente para o computador. A entrevista foi realizada em Murtosa, próximo de uma das clínicas e durou cerca de uma hora. Questões que surgiram depois da entrevista foram resolvidas com mais contactos pessoais, nomeadamente questões relativas à história do Grupo CMM.

A técnica selecionada para a recolha de dados foi a da entrevista em profundidade, que segundo Duarte (2005) é um recurso metodológico que procura, com bases em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher propostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Segundo Malhotra (2006) a adoção da investigação em profundidade possui as seguintes vantagens: revelam análises pessoais mais aprofundadas, as respostas são atribuídas diretamente a um entrevistado por isso a troca de

informações é maior, havendo também uma maior flexibilidade na condução da entrevista.

Estas orientações foram tidas em conta durante a investigação. A entrevista teve a duração de duas horas, realizada no Centro Médico da Murtosa, no dia 2 de novembro de 2016. A investigação qualitativa foi ainda complementada com dados secundários, nomeadamente um vídeo de uma entrevista já existente a Gabriel Costa, o CEO do grupo CMM.

Depois de obtida toda a informação necessária, procedemos à triangulação dos dados, que segundo Prodanov e Freitas (2013) consiste na comparação entre dados oriundos de diferentes fontes no intuito de tornar mais convincentes e precisas as informações obtidas, como passaremos a explicar no ponto seguinte.

CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

História do Grupo

O Grupo CMM atua no setor da saúde e teve origem em 2006 aquando da abertura da clínica Centro Médico da Murtosa - CMM, que é a agora responsável da génese de todo o grupo (CMM, 2016a). O *slogan* da marca assenta *na paixão pela medicina e pelo corpo humano*.

Esta primeira clínica foi fundada pelo enfermeiro Fernando Costa, tendo como bases de sustentação a experiencia que detinha na área da reabilitação, aliada a uma visão comum dos restantes sócios, designadamente o fisioterapeuta Gabriel Costa, seu filho e dois médicos fisiatras. Ao longo dos anos, com a experiencia adquirida e formação promovida junto dos técnicos que compõem a empresa o CMM teve a necessidade de uma “total reformulação dos métodos de gestão dos utentes e nomeadamente no seu atendimento, técnicas de tratamento e diagnóstico.” (CMM, 2016a).

Em 2011, o grupo colocou em prática a sua estratégia de aquisição, **adquirindo a unidade privada de Medicina Física e de Reabilitação de**

Santarém, hoje conhecida por CMM-Centro Médico de Santarém (CMM, 2016a).

Foi no ano de 2012 que o CMM conseguiu a convenção com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) através da cedência da exploração, à empresa parceira JMSF Lda., sendo este um marco na história do grupo. Neste ano, inaugurou o CMV – Centro Médico de Viseu, que resultou da **fusão de duas empresas adquiridas** (CMM, 2016a).

No ano seguinte, em 2013, adotando uma política de crescimento orgânico, inaugurou o CMM – Centro Clínico de Estarreja, criando o conceito de clínica personalizada dentro do grupo. Nos anos seguintes, 2014 e 2015, o grupo assumiu a gestão operacional da Unidade de Medicina Física e Reabilitação da Associação de Socorros Mútuos dos Empregados no Comércio e Indústria (ASMECI) e da Unidade de Medicina Física e Reabilitação da Santa Casa da Misericórdia de Arouca. (entrevistado Jorge Rebimbas, 2016).

O CMM adquiriu, em 2015, a **Clínica de Reabilitação Atlântico**, unidade referência na Reabilitação Ambulatória em Guimarães e estabeleceu uma parceria estratégica com o grupo LifeFocus, especializado em Meios Complementares de Diagnóstico, com especial interesse na área de Gastroenterologia (entrevistado Jorge Rebimbas, 2016).

Este ano, o CMM, através da estrutura CMV, **adquiriu a clínica de Reabilitação Dra. Maria Luiza Leão, Lda.** em Coimbra. Ainda este ano, através da unidade CMM-Guimarães e em parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa (Delegação de Chaves) inaugurou de raiz o CMM-Centro Clínico de Chaves, unidade multivalência, com foco na Reabilitação Física Ambulatória. Por último, o grupo CMM inaugurou duas unidades clínicas novas: o CMM-Centro Médico de Santarém (mudança de instalações para mais de 1000m2), e em Aveiro inaugura o CMM-Centro Médico de Aveiro, “unidade *state-of-the-art* e *ex-líbris* do Grupo” (CMM, 2016a). Esta última clínica é considerada uma das maiores unidades de reabilitação nacional, segundo CFO Jorge Rebimbas, com capacidade de atender mais de 750 utentes (entrevistado Jorge Rebimbas, 2016).

Missão e valores

O Grupo CMM tem como missão manter-se entre as melhores organizações na prestação dos cuidados de saúde ambulatoriais e o alcance do “estatuto de referência nacional na área da Medicina Física e de Reabilitação pelo alto padrão de qualidade dos seus serviços (CMM, 2016b).

Como valores estão definidos por um lado, a **perseverança**, uma vez que assumem o compromisso de melhoria contínua para a manutenção de serviços de qualidade através do foco na relação com os seus colaboradores, fornecedores e consequentemente no cliente; a **excelência** através da inovação permanente nos métodos e organização, da contínua evolução tecnológica e científica e estabelecimento de vínculos com recursos humanos qualificados, para que os serviços de saúde prestados sejam orientados para a satisfação global do cliente; e por ultimo a **otimização** do negócio e o seu crescimento a nível nacional de forma consistente, dando cumprimento aos requisitos legais, critérios de segurança e responsabilidades sociais (CMM, 2016b).

Serviços

Como se sabe, o Grupo CMM atua no setor da saúde, tendo sido constituído essencialmente para oferecer serviços na área da Medicina Física e de Reabilitação – Fisiatria, Fisioterapia, Terapia Ocupacional e Terapia da Fala. Hoje em dia, as clínicas do grupo CMM contemplam um vasto conjunto de exames complementares (CMM, 2016d) e um número diversificado de especialidades (CMM, 2016c) que assentam na inovação e na tecnologia. Nesta lógica, os recursos e as capacidades da empresa são utilizados no sentido de diferenciar a oferta e desta forma aumentar os benefícios percebidos pelo cliente.

Concorrentes e produtos substitutos

Segundo o que apuramos da entrevista que nos foi disponibilizada, segundo Gabriel Costa (CEO), o principal concorrente das clínicas são, curiosamente,

os medicamentos, com grande destaque para os analgésicos, uma vez que considera que estes atrasam ou impedem o recurso às terapêuticas não medicamentosas e ainda é um produto mais conveniente, na medida em que é de fácil acesso e comumente aceite pela população como solução para um grande conjunto de sintomas. Desta forma, com uma ida à farmácia, pedindo-se conselho aos farmacêuticos e comprando-se medicamentos, a situação de saúde acaba por se resolver, ou atrasar no seu diagnóstico, sem ter que ir ao fisioterapeuta. Os medicamentos abrangidos incluem os anti-inflamatórios e os relaxantes musculares. Há médicos fisiatras que estão no primeiro contacto no caso em análise (Grupo CMM), mas nem sempre é este o caso (existem clínicas somente de enfermeiros, em que um médico não chega a atuar). Coloque-se o caso do fisioterapeuta que indica ao doente para não tomar mais anti-inflamatórios (mesmo que naturais, à base do ananás - Bromelaína). Desta forma o doente vai passar a ter dores novamente, sentindo necessidade de fisioterapia. Há duas perspetivas – deverá o doente tomar um medicamento que esconde os sintomas (até sintomas desconhecidos, pois atuam no corpo todo)? Ou deverá o doente evitar tomar medicamentos e sentir dor e assim estar ciente do seu problema (possibilitando o diagnóstico e poupando a flora intestinal, que sofre sempre desgaste com os medicamentos)? Em causa, no segundo caso, estarão idas com frequência ao fisioterapeuta, por isso mais tempo despendido e com custos de deslocação. É fácil, assim, optar pelos medicamentos.

Um exemplo de uma indústria afetada pelo avanço na medicina é o das termas – em que mesmo os antibióticos (que exigem, no entanto, prescrição médica) e os anti-histamínicos são atualmente preferidos em vez de uma ida às termas. Noutros tempos as termas, por exemplo, em Bath (Reino Unido), e em Vidago e na Curia (em Portugal), tinham grande afluência, tendo sido “ultrapassados” pela medicina moderna mencionada em cima. Aqui consideramos medicamentos como avanços tecnológicos – em que se aplica o conhecimento do ser humano a determinados problemas. É também, nestes casos, um concorrente forte porque os efeitos são imediatos, inclusive de baixo custo, sem necessidade de prescrição médica, em muitos dos casos. Um suplemento para dores na anca (articulação), por exemplo, pode custar

entre 14 euros e 62 euros por mês, neste caso medicação crónica, sentindo o doente o seu problema resolvido, havendo por outro lado dependência do suplemento. No entanto, refira-se também que o fisioterapeuta poderá gerar também uma relação de dependência, ficando as consultas por volta de 50 euros cada visita. Há ainda os medicamentos mais conhecidos e que são mais baratos – os casos do Brufen e do Ben-U-Ron (compostos químicos Ibuprofeno e Paracetamol) – havendo ainda os genéricos (custando apenas alguns euros cada caixa). Mais benefícios de idas a uma clínica são o contacto humano (que em pessoas mais idosas é importante), algum exercício e manipulação das articulações, que é muito benéfico, e o evitar de automedicação, que é um problema com idosos que já tomam em alguns casos muitas pastilhas. Por último, a dor é um alerta, tal como a febre, e os medicamentos e suplementos que o escondem podem ser prejudiciais.

Por outro lado, pensando concretamente em empresas que tentam vender os mesmos serviços, Jorge Rebimbas (CFO) admite a existência de dois grupos: **Esfera Saúde** e **SEF (Serviços de Saúde e Fisioterapia)** cuja dimensão se aproximam ao Grupo CMM, no entanto, até ao presente momento não representam concorrência direta na prestação destes serviços. Segundo o ponto de vista do CFO, também existem os concorrentes locais, isto é, pequenas unidades fragmentadas, com equipamentos e tecnologia limitados e um menor número de serviços disponíveis pelo que se definem com reduzido impacto neste sector.

ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO

A investigação realizada no seguimento da metodologia utilizada, focou-se essencialmente em perceber o contributo do processo de aquisição adotado pela empresa, assim como o papel da inovação na formulação da estratégia do grupo CMM.

Processo de Aquisição

Com um volume de negócios a rondar os 3 milhões (valor este que, segundo

o gestor financeiro, tem vindo a crescer significativamente de ano para ano), no total, são já cinco as empresas adquiridas pelo grupo CMM. Para o CFO do grupo CMM, a estratégia adotada permitiu melhorar a sua posição nacional, aumentando assim a quota de mercado. A estratégia incide sobre a aquisição de clínicas com pouca prospeção de mercado, que estão em fase de decadência. O grupo CMM pensa em reativar e remodelar clínicas existentes que não conseguem evoluir por falta de fundos disponíveis. Normalmente, as clínicas revelam já deter algum mercado que posteriormente poderá beneficiar de outros serviços a agregar a essas clínicas, bem como o melhoramento tecnológico e procedimental do serviço prestado. Após a aquisição horizontal – compra que ocorre entre empresas que possuem o mesmo foco de atuação, visando o aumento de participação de mercado - o grupo CMM renova o espaço, a logística e organiza os serviços prestados de forma a fornecer a melhor experiência ao cliente.

Além disto, ainda há um cuidado essencial do grupo CMM em melhorar o conceito e a própria marca. Esta marca mantém-se segura e forte no mercado devido à transferência de competências de gestão e acesso aos recursos financeiros entre empresas do grupo. A capacidade de investigação e de inovação, a capacidade de marketing, bem como a importância primordial da relação com o cliente, tem de ser transferida para a nova empresa, isto é conseguido através da gestão eficiente da mudança. O grupo CMM agiliza o processo de mudança através da gestão do trabalho das equipas presentes nas clínicas, ou seja, a empresa recorre ao capital humano presente nas clínicas já implementadas no mercado para dar formação e apoio à nova empresa do grupo, de forma a dar continuidade à sua imagem de marca e relação com os clientes.

Segundo o ponto de vista do CFO do grupo CMM, Jorge Rebimbas “a maioria das unidades de fisioterapia do país foram criadas nos anos 80 por profissionais de saúde que conceberam o seu posto de trabalho. A visão mais técnica destes profissionais e menos orientada à gestão de um negócio dificulta a cedência da gestão da empresa a terceiros”. Esta é a principal dificuldade que o grupo enfrenta no processo de aquisição.

A cedência deste tipo de empresas acontece, segundo CFO Jorge Rebimbas, numa fase muito posterior do seu ciclo de vida tornando por vezes as aquisições economicamente inviáveis. Desta forma considera imprescindível uma análise exaustiva à estrutura da empresa nomeadamente porque “existem quadros de pessoal com muitos anos de contrato, alguns com salários elevados que advém de uma época em que as clínicas tinham uma taxa de rendibilidade muito superior às atuais; possuem um conjunto de equipamentos técnicos obsoleto que carece de um grande investimento e os mapas da contabilidade normalmente não refletem a total realidade da empresa, uma vez que os seus sócios, enquanto empresa familiar, não promovem uma gestão cuidada, o que origina algumas imparidades”.

Constatados os factos, suscitou-nos a seguinte questão: porque é que o grupo CMM prefere comprar problemas quando podia investir num desenvolvimento orgânico? Segundo Jorge Rebimbas, esta questão deve ser sempre colocada, para que sejam analisadas as respetivas vantagens e desvantagens da aquisição para o negócio. Para isso importa salientar algumas mais-valias que este tipo de estratégia pode representar, ainda que com todas as situações anteriormente apresentadas. Como mais-valias, pela sua experiência, o CFO considera os acordos com seguradoras, convenções com subsistemas de saúde e o hábito do consumidor em recorrer a essa clínica como os principais fatores. Isto porque estas últimas não seriam possíveis obter em tempo oportuno, no caso de se optar pela constituição de um desenvolvimento de raiz.

Processo de Integração e Gestão da Mudança

Segundo Jorge Rebimbas, este processo de integração normalmente passa pela formação dos colaboradores nas instalações de outra clínica mais próxima, que já se encontre em pleno funcionamento. Esta formação é realizada a par dos colaboradores que já colaboram com o Grupo CMM, de forma a possibilitar a troca de experiências e métodos de trabalho uniformes. Todo o processo de mudança de imagem, procedimentos e renovação do espaço e equipamentos é realizado de forma gradual e sem ocorrer uma

paragem na prestação de serviços de forma a não criar quebras no acesso aos serviços e manter a relação com o cliente.

A par da formação dos colaboradores absorvidos pela estrutura CMM, é implementada toda a metodologia de trabalho, que dentro do grupo CMM, tem o nome de OSSOS, Otimização de Sistemas de Suporte e Operacionais na Saúde, que possibilita a gestão de todos os processos administrativos, operacionais e estratégicos de uma forma mais eficiente e eficaz. Este sistema, não é apenas um sistema informático de apoio, mas uma metodologia de trabalho apoiada por um software interno (entrevistado, Jorge Rebimbas, 2016).

Papel da Inovação

As clínicas do grupo CMM distinguem-se da concorrência essencialmente por dois fatores: por um lado oferecem um vasto conjunto de consultas, exames e especialidades complementares e por outro, os serviços oferecidos utilizam métodos inovadores para ajudar na reabilitação dos pacientes. A tecnologia e inovação nos serviços, conseguida através de parcerias estratégicas com centros de investigação e universidades, permitem também a excelência na prestação do serviço.

Neste ponto, descriminaremos alguns dos projetos inovadores implementados pelo grupo CMM nas suas clínicas, apurados durante a pesquisa de dados secundários realizada. Mais uma vez, completamos a informação obtida com a opinião do CEO e CFO do grupo, sobre esta temática.

Método e modus operandi (OSSOS)

De forma a obter vantagem competitiva, a CMM implementou, em 2014, o método e modus operandi (OSSOS) em parceria com o Kaizen Institute, “que permite atingir escala com back-office reduzido e sistematização de procedimentos, mantendo o controlo diário e JIT (Just-in-Time) de toda a operação” (entrevistado, Jorge Rebimbas, 2016). Foi através deste programa que a clínica conseguiu “certificar, inovar e melhorar todos os workflows nas áreas de Fisioterapia e Reabilitação, Gestão Administrativa e Liderança e

Comunicação, tornando o sistema Lean, focado na eliminação do desperdício e na comunicação imediata entre todos os elementos” (entrevistado, Jorge Rebimbas, 2016). Este método tem sido constantemente melhorado ao nível da política da qualidade, o que permite à CMM “excelência na prestação do serviço, valorizando o tempo e a economia, opinião e satisfação do cliente – seja ele utente ou entidade – do funcionário e de todos os stakeholders”. (entrevistado, Jorge Rebimbas, 2016).

RehabNet

Mas não fica por aqui. Segundo notícias publicadas pelo Diário de Aveiro, na página web da clínica (CMM, 2016e), a CMM implementou “o RehabNet, um projeto que surgiu da necessidade de encontrar métodos inovadores para auxiliar o processo de reabilitação de pacientes de acidente vascular cerebral (AVC)”, projeto este que foi dado a conhecer pela Madeira Interactive Technologies Institute, da Universidade da Madeira, onde está a ser desenvolvido com auxílio de financiamento europeu. Em suma o RehabNet é um software que se distingue da forma convencional, utilizando a realidade virtual e elementos de jogos de computador para fazer fisioterapia e desta forma ajudar vítimas de AVC na reabilitação.

Sword Phoenix

O grupo CMM, foi ainda escolhido com um dos parceiros clínicos da SWORDHealth, uma startup sediada e fundada na Universidade de Aveiro em 2013, considerada pela Comissão Europeia como uma das empresas mais inovadoras da Europa. Segundo Virgílio Bento, fundador da SWORDHealth “o tratamento de uma pessoa que sofra um AVC deveria passar por duas horas de fisioterapia por dia, porém só há recursos humanos suficientes para duas horas por semana, por paciente. Neste sentido é lançado o Sword Phoenix, uma aplicação móvel de reabilitação motora, que permite fazer uma reabilitação independente e em casa, com acompanhamento remoto constante por parte da equipa médica da Sword”.

Como podemos constatar na entrevista a Gabriel Costa, o crescimento do grupo CMM não está exclusivamente dependente das aquisições e fusões

realizadas, mas também da realização de parcerias para a gestão de unidades de Medicina Física e de Reabilitação. Segundo Gabriel Costa, o Grupo CMM tem uma preocupação acrescida com o desenvolvimento e inovação de novos equipamentos e métodos o que permite acolher nas suas clínicas diferentes projetos de investigação resultantes de parcerias com algumas Unidades de Investigação da área da saúde.

O sucesso destes projetos possibilitou a sua replicação em todas as unidades de Medicina Física e de Reabilitação do grupo e atualmente é considerado um dos pilares de sucesso e garantia de cuidados de Reabilitação de excelência.

CONCLUSÕES

Este artigo teve como principal objetivo compreender e ilustrar a importância das aquisições, a par de uma preocupação constante na inovação, para o crescimento do grupo CMM.

A estratégia de aquisição tem permitido ao grupo CMM alcançar a ascensão rápida e segura, como foi explicado por Ferreira et al. (2010). Tal como defendeu Freire (1997) as aquisições permitiram ao grupo rapidez de entrada no mercado, aceder a competências complementares, melhorar a sua posição competitiva e, de certa forma, aproveitar os benefícios financeiros, tudo isto, no curto prazo.

Conforme Hitt et al. (2005) a utilização de uma estratégia de aquisição bem-sucedida é uma maneira da empresa se diferenciar, e segundo Porter (1980) a diferenciação pode ser fonte de vantagem competitiva.

Na inovação em concreto, o grupo CMM demonstrou focar-se nos seus clientes e mostrou ainda ser capaz de lhes oferecer o maior valor possível, tal como defendeu Vieira (2007). Segundo o autor, os desafios colocados às empresas estão na base do reconhecimento da importância da inovação numa vertente da vantagem competitiva, tal como podemos verificar na empresa em estudo.

Desta forma, o estudo de caso analisado demonstrou a motivação do grupo pela procura de uma vantagem competitiva, que neste caso, foi alcançada através do processo de aquisição e da inovação constante.

Desta forma e, não obstante à crise económica, no presente artigo é possível verificar que o grupo CMM conseguiu apresentar um crescimento exponencial, num curto espaço de tempo, devido às alianças estratégicas estabelecidas. Esta estratégia, aliada à inovação constante, permite ao grupo aumentar o seu número de acordos e convenções (com seguradoras, ADSE, entre outras, que são muito importantes pois aliviam o peso financeiro aos clientes), alcançando um maior número de segmentos de clientes, assim como, usufruir do posicionamento das unidades adquiridas, no curto prazo.

Importa destacar a curiosa opinião assumida por Gabriel Costa (CEO), que o principal concorrente das clínicas são os medicamentos. Segundo o próprio destacam-se nesta área os analgésicos, isto porque possibilitam atrasar ou impedir o recurso às terapêuticas não medicamentosas e trata-se por si só de um custo mais reduzido para o cliente e desta forma mais conveniente. Também possuem a vantagem de um acesso mais facilitado e sem restrições (não necessitam de receita médica o que possibilita a automedicação para um conjunto alargado de sintomas), ou seja, qualquer pessoa que recorra a uma farmácia ou mesmo parafarmácia poderá adquirir esses medicamentos sem esperas nem demoras e com resultados rápidos no controle ou redução desses sintomas.

Para o CFO Jorge Rebimbas, o processo de aquisição e a preocupação contínua na inovação e antecipação do mercado é uma estratégia que permite definir o lugar do grupo nesta corrida competitiva que é o mercado atual e possibilita a obtenção de uma vantagem competitiva sobre os concorrentes existentes.

Podemos assim concluir que as alianças estratégicas, quer associadas à aquisição de empresas em falência, quer associadas a universidades e institutos de investigação, permitem ao grupo CMM crescer e competir num mercado que atua cada vez mais à escala global.

AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer toda a disponibilidade e apoio do Grupo CMM e do seu CFO, Jorge Rebimbas, em particular. Estamos muito gratos também pela leitura, verificação, e melhoria do artigo.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. (2007). Strategy. *Supply House Times*, 50(3), 34-35
- Associação Industrial Portuguesa (AIP). (2013). Fusões e Aquisições - Redimensionar para Crescer.
- Canongia, C. (2004). Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a gestão da inovação, Gestão e Produção.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento Estratégico: antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- CMM, (2016a). Sobre a CMM – História: Grupo CMM. Disponível em: <http://www.cmm.com.pt/institucional/historia/>, acedido a 26 de outubro 2016.
- CMM, (2016b). Sobre a CMM – Missão e Valores: para onde e como ir? Disponível em: <http://www.cmm.com.pt/institucional/missao-e-valores/>, acedido a 26 de outubro 2016
- CMM, (2016c). Sobre a CMM – Especialidades. Disponível em: <http://www.cmm.com.pt/clinicas-e-especialidades/>, acedido a 26 de outubro 2016
- CMM, (2016d). Sobre a CMM – Exames: Análises Clínicas. Disponível em: <http://www.cmm.com.pt/exames/analises-clinicas/>, acedido a 26 de outubro 2016
- CMM, (2016e). Notícias. Disponível em: <http://www.cmm.com.pt/noticias/>, acedido a 26 de outubro 2016
- DePamphilis, D. M. (2015). Part III. Mergers and Acquisitions Valuation and Modeling. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities, 237–238. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/B978-0-12-801390-8.00033-8>
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e Gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Duarte, J. (2005). *Entrevista em profundidade*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010. *Journal of Business Research*, 67(12), 2550–2558. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.015>
- Freire, A. (1997). *Estratégias: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: concepts. Competitiveness and Globalization*. Mason, USA: South-Western.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação*. Bookman Companhia.
- Neto, Sandra Isabel Rodrigues (2001). Alianças, fusões e aquisições: alternativas estratégicas. Aveiro.

- Noronha, Alexandra. (2016). Fusões e Aquisições em Portugal aumentaram 10%. *Jornal de Negócios*, 20 de janeiro. Disponível em 26 de outubro 2016, de: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/fusoes e aquisicoes em portugal aumentaram 10](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/fusoes_e_aquisicoes_em_portugal_aumentaram_10)
- Oliveira, M.A., Barandas, H., Barros, A. (2007). What do innovators do to succeed? A case study of Sage plc. 14th International Product Development Management Conference, EIASM – The European Institute for Advanced Studies in Management - Faculdade de Engenharia do Porto, Universidade do Porto (FEUP, UP) - 10-12 Junho. Full paper publicado nas proceedings da conferência, parte 2 de 3, 1007-1018.
- Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2014). Interoperability: Working together to enhance innovation. [What increased interoperability within and between teams means for management and business]. *The Futurist*, 48(2), March-April, 6-7.
- Porter, M. (1980). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Prodanov, C.C., Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho académico*. 2ª edição. Brasil: Feevale.
- Ribeiro, P. V. V. (2001). *Inovação tecnológica e transferência de tecnologia*. Brasília. 1–38.
- SWORD Health. (2016). Sword Phoenix. Disponível em: www.swordhealth.com, acedido a 27 de outubro de 2016.
- Valente, H. (2005). *F&A - Regulação e Finanças das Empresas*. Porto: Vida Económica.
- Vieira, J. M. (2007). *Gestão da Inovação: Sistemática ou Impulsiva?* Dissertação de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento, DEGEI, Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://ria.ua.pt/handle/10773/1547>

RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GRANDE DISTRIBUIÇÃO: INFLUÊNCIA NO ATO DA COMPRA

Ana Rodrigues¹, Ana Lopes², Catarina Oliveira³,

Cláudia Quaresma⁴, Fernando Nunes⁵, Manuel Au-Yong Oliveira⁶

¹ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, (PORTUGAL); rodriquescristina@ua.pt

² Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, (PORTUGAL); anaritalopes@ua.pt

³ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, (PORTUGAL); catarinajoliveira@ua.pt

⁴ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, (PORTUGAL); claudia.quaresma@ua.pt

⁵ Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, (PORTUGAL); fernando.nunes@ua.pt

⁶ GOVCOPP, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, (PORTUGAL); mao@ua.pt

RESUMO

Vivemos tempos em que a responsabilidade social é prática recorrente das empresas que nos rodeiam. As últimas décadas permitiram ligar o mundo, dinamizando os mercados e intensificando a competitividade existente. A responsabilidade social veio não só assumir um papel de relevo para os seus principais *stakeholders*, mas também para as empresas que a praticam – interna e externamente – acabando por ter uma visibilidade extra que lhes permite, muitas das vezes, ganhar vantagem competitiva perante as

empresas concorrentes. A metodologia utilizada baseou-se numa pesquisa quantitativa realizada a clientes da grande distribuição com o objetivo de analisar os dados fornecidos e perceber se as práticas de responsabilidade social nas empresas são valorizadas pelos clientes no ato da compra. A amostra, por conveniência, foi obtida através de um inquérito *online* realizado a duzentos e vinte e cinco indivíduos. As principais conclusões extraídas do estudo permitem concluir que, cada vez mais, os clientes valorizam, no ato da compra, as ações de responsabilidade social praticadas pelas empresas. Os requisitos destacados pelos questionados como essenciais à prática de responsabilidade social são a saúde e segurança, a discriminação e o horário de trabalho.

Palavras-Chave: responsabilidade social, estratégia, crescimento económico, desenvolvimento sustentável, metodologia quantitativa

INTRODUÇÃO GERAL

A responsabilidade social tornou-se importante na última década do século XX, crescendo desde então o interesse, pela mesma, pelos empresários e pelo público em geral (Lázaro & Gremaud, 2016). Segundo Tenório (2004) esta temática nasce de um comportamento da organização com a sociedade, em que a sua participação vai mais além do que apenas criar empregos, impostos e lucros.

Hoje em dia, as empresas têm de integrar, nas suas operações, o impacto económico, social e ambiental, uma vez que a Responsabilidade Social Corporativa está associada ao conceito de desenvolvimento sustentável (EUR-Lex, n.d.).

Os investimentos passam não só pela melhoria dos produtos ou serviços que oferecem, mas também pela preocupação e bem-estar da comunidade, procurando soluções em diversas áreas envolventes.

O objetivo deste artigo é apresentar e discutir o conceito de responsabilidade social no meio empresarial na grande distribuição.

O aumento dos problemas sociais e ambientais leva as empresas a adotarem uma postura socio-ambiental responsável (Coutinho & Macedo-Soares, 2002).

Segundo Monteiro (2005) a responsabilidade social decorre de preceitos aferidores da postura ética, social e ambiental das sociedades, na medida em que existe a expectativa, por parte dos investidores, de obter resultados a longo prazo decorrentes de políticas socialmente responsáveis.

A responsabilidade social é, portanto, um objetivo a atingir, por razões de reputação económica e pela imagem que transmite dos próprios valores da empresa (Hemingway & MacLagan, 2004).

Num mundo de investimentos multinacionais e de cadeias de produção globais, a responsabilidade social das empresas terá também de estender-se para além das fronteiras da Europa.

Desta forma, ao longo das secções deste estudo, será abordada a revisão da literatura, relativamente à responsabilidade social e às suas dimensões e práticas, abordando-se também os *stakeholders* e os benefícios da responsabilidade social como estratégia competitiva. Seguidamente, é apresentada a metodologia aplicada ao estudo, sobre a responsabilidade social nas superfícies de grande distribuição, tendo-se realizado um inquérito *online* a consumidores. Por fim, é apresentada também a análise dos dados obtidos e as conclusões finais e implicações respetivas.

REVISÃO DE LITERATURA

Esta secção encontra-se dividida em várias subsecções que permitem ter uma perceção clara acerca da responsabilidade social, principalmente das suas dimensões e práticas e benefícios tais como a criação de vantagem competitiva.

Responsabilidade Social

A globalização da economia, os acordos multilaterais, o avanço das

tecnologias de informação (Gonçalves e Oliveira, 2010) e os meios de comunicação contribuíram para a disseminação dos conceitos de responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa e empresa sustentável (Lázaro & Gremaud 2016).

Para Martínez, Boga, Orosa & Campo (2005) a responsabilidade social das empresas implica o reconhecimento destas como uma instituição que, além de ter responsabilidade e obrigações legítimas perante os seus proprietários, será, também, responsável pelos impactos sociais e ambientais das suas atividades (Gonçalves et al., 2013).

Segundo alguns autores, por exemplo Kogut (1997), citado por Hitt et al. (2016), e Hofstede (2001), muitas vezes, tecnologias, produtos e práticas organizacionais precisam de ser adaptadas às exigências culturais e institucionais no país de acolhimento.

As empresas ao entrar em novos mercados devem analisar os requisitos adequados às condições de funcionamento dos mercados do país de acolhimento, antes de decidir que recursos e práticas podem ser transferidos do país de origem, ou como se devem adaptar para serem eficazes no mercado do país de acolhimento (Jensen & Szulanski, 2004).

De acordo com Ferreira, Santos & Serra (2008) os benefícios provenientes do empreendedorismo não se limitam apenas ao crescimento da produção e da riqueza, mas também se traduzem no avanço de mudanças nos negócios e também na sociedade.

O equilíbrio da empresa dentro do ecossistema social depende basicamente de uma atuação responsável ética em todas as frentes, em harmonia com o equilíbrio ecológico, com o crescimento económico e com o desenvolvimento social (Tenório, 2004).

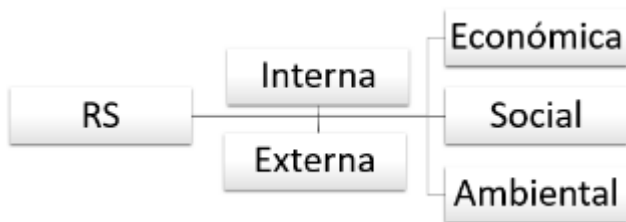
Já em 2000 num estudo relativo às atitudes dos consumidores europeus, 70% consideravam importantes as práticas de responsabilidade social, aquando do momento da decisão sobre a compra de um produto e 44% dos consumidores diziam-se dispostos a pagar mais por um produto oriundo de uma organização com práticas socialmente responsáveis (Oliveira & Chaves,

2013). [Atualmente, e como será discutido mais à frente, segundo o estudo efetuado é possível verificar que 59,7% dos inquiridos valorizam o facto de a empresa ser socialmente responsável no ato da compra].

RESPONSABILIDADE SOCIAL: DIMENSÕES E PRÁTICAS

Nos dias que correm as empresas implementam práticas de responsabilidade social ao nível dos *stakeholders* internos e externos, não esquecendo o impacto económico, social e ambiental. Assim sendo, a responsabilidade social atua em diferentes ambientes - interno e externo - que se distinguem não só pelo seu foco e área de atuação como também pelo tipo de retorno (figura 1).

FIGURA 1. DIMENSÕES E PRÁTICAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL



| Fonte: Própria |

A dimensão económica refere-se à relação da empresa com os seus clientes, fornecedores, produtos e serviços e a dimensão ambiental engloba as práticas ambientais aplicadas pela organização (Correia, 2013). A dimensão social externa difere da interna na medida em que a primeira compreende a relação empresarial com a comunidade local e a segunda, a relação da empresa nos domínios da gestão de recursos humanos, serviços sociais, empregabilidade e saúde no trabalho (Correia, 2013).

Debastiani & Bitarello (2005) afirmam que uma empresa socialmente responsável se caracteriza como sendo ética e dando condições de trabalho, criando condições internas de satisfação e realização profissional dos

colaboradores. Pode-se concluir que a responsabilidade social interna motiva os colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho agradável e aumentando assim a produtividade da equipa.

“A Responsabilidade Social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente” (Comissão das Comunidade Europeias, 2001, p.12).

Segundo Neto & Froes (1999) o foco está na comunidade, através de ações sociais voltadas, principalmente, para as áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia.

A função social das empresas está em colaborar responsavelmente com o desenvolvimento das pessoas (Chiavenato, 2004).

Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é definida pela Comissão Europeia como um conceito no qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais na sua forma de operar e nas suas interações com os *stakeholders*, de forma voluntária (Cardeal, 2014).

A RSC consiste na obrigação que a empresa tem em utilizar os seus recursos de modo a beneficiar a sociedade, através de uma participação empenhada como membro da mesma, tendo em conta a sociedade em geral e o seu bem-estar, independentemente dos benefícios diretos da empresa (Kok, Wiele, McKenna & Brown, 2001). Estas ações beneficiam a sociedade tendo em consideração a economia, educação, meio ambiente, saúde, transportes, entre outros, geralmente através da criação de programas sociais.

Existe uma visão cada vez mais aceite de que as empresas, em geral, devem ter um papel na sociedade para além de contribuírem para a criação de emprego, para a dinamização da economia e para a geração de lucros. Tudo aquilo que as empresas fazem para além do que está legislado, em termos de

contributo para a sociedade em geral, enquadra-se no conceito de RSC (Cardeal, 2014).

Segundo Stahl & Grigsby (1997), olhando para o ponto de vista da empresa, existem pelo menos três níveis de Responsabilidade Social Corporativa e são eles:

- *Minimum legal compliance*: cumprem-se os requisitos sociais mínimos exigidos por lei;
- *Enlightened self-interest*: os programas de responsabilidade social são usados como estratégias, com o intuito de comunicar ao mercado que são melhores do que os seus concorrentes. Este interesse acontece com a expectativa de terem rentabilidade a longo prazo;
- *Proactive change*: promove-se a independência dos cidadãos (os cidadãos beneficiam de “apoios” que permitem que estes se tornem independentes) independentemente de haver benefícios diretos para a empresa. Tomam uma posição que vai muito além daquela que é exigida por lei.

Stakeholders

Os *stakeholders* são indivíduos, ou grupos de indivíduos, cujos interesses e objetivos dependem do desenvolvimento da empresa, e dos quais de alguma forma a empresa também depende (Cardeal, 2014).

Para Nicolau & Simaens (2008) as empresas que realizam práticas de responsabilidade social obtêm resultados mais favoráveis aos olhos dos *stakeholders* e do ambiente circundante.

Kroetz (2000) dividiu, em seis, as partes interessadas nas ações de responsabilidade social:

- Acionista ou Investidores;
- Fornecedores;
- Clientes Externos;
- Clientes Internos;

- Meio Ambiente;
- Governo.

Benefícios da Responsabilidade Social

Os benefícios da implementação destas práticas são importantes para as empresas, para os trabalhadores e para a própria comunidade local (Correia, 2013). Para Correia (2013) tais benefícios ocorrem ao nível da reputação da empresa na comunidade local e no reforço da imagem já existente, no aumento das vendas, na produtividade, na qualidade, na motivação dos trabalhadores e na redução de custos.

Responsabilidade Social como Estratégia Competitiva

“A competitividade entre as empresas fez com que muitas destas se adequassem às normas impostas pelas entidades certificadoras. A vantagem em adquirir essas certificações é o facto de terem a boa prática organizacional assegurada e reconhecida pelo mercado. Além disso, ganham um diferencial em relação às empresas concorrentes” (Ferreira, 2010, p.23).

Norma de Responsabilidade Social: SA8000

Fundada pela *Social Accountability International* (SAI) em 1989, sendo a sua primeira versão publicada em 1997 (SGS Portugal, 2008) – a norma SA8000 é uma certificação internacional que as empresas podem requerer e que, de certa forma, as impulsiona a desenvolver e despoletar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho. Este certificado é atribuído às organizações que cumpram os seguintes requisitos (Social Accountability International, 2008):

- Trabalho Infantil;
- Trabalho forçado e escravo;
- Saúde e segurança;
- Liberdade de associação e direito à negociação coletiva;
- Discriminação;
- Práticas disciplinares;

- Horário de trabalho;
- Remuneração;
- Sistemas de Gestão.

Em 2006, o único grupo de distribuição em Portugal a beneficiar desta certificação era o grupo Auchan (Associação Têxtil de Vestuário de Portugal, n.d.), *“devido à necessidade de se demarcarem claramente de algumas práticas existentes no sector de má fama”*, segundo CRIS – Centro de Responsabilidade e Inovação Social (2012, p.10). O grupo Auchan ainda continua, em Portugal, em 2017, a ser o mais ativo, na sua indústria, na área da responsabilidade social.

Husted & Allen (2001) enfatizaram que as estratégias de responsabilidade social podem criar vantagens competitivas se utilizadas de forma adequada pelas empresas, afirmando que existe uma relação positiva entre as ações de responsabilidade social estratégica e a criação de vantagens competitivas. Por sua vez, para Ashley (2002), a responsabilidade social é atualmente fonte de vantagens e diferenciais competitivos, que devem ser procurados pelas empresas que pretendam obter maior competitividade e melhores resultados.

Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que reúna valor e crie benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente, simultaneamente, o faça.

Assim, como é que as estratégias de responsabilidade social podem culminar em vantagens competitivas?

A empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto competitivo, ou seja, melhorar a qualidade do ambiente de negócios nos locais em que a organização opera. Desse modo, focar no contexto permite à empresa alavancar as suas potencialidades no apoio de ações de RSC e contribuir para a sociedade de forma estruturada. Para isso, as ações da empresa devem estar diretamente ligadas ao seu *“core business”* (aquilo que é o motor estratégico da empresa, em termos de negócio, e que faz com que

a empresa seja notada e reconhecida na sua indústria), pois, desta forma, existe a maximização do potencial das ações (Porter & Kramer, 2006).

É possível partir do pressuposto que a responsabilidade social pode ser considerada um recurso interno da empresa. Se forem aplicadas as definições de Barney (1991), para criar vantagem competitiva, as ações de responsabilidade social devem ser valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis. Desta forma, e atribuindo estas características às ações e estratégias de responsabilidade social, poder-se-ia ter um recurso que fosse fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Os investigadores da área de estratégia entendem que a reputação é um recurso interno e que deve ser bem gerido, pois é considerado importante, diferenciador e com um potencial criador de vantagem competitiva (Mahon, 2002). Este autor acrescenta, ainda, que investigadores nas áreas de *marketing*, relações públicas e comunicação têm identificado a reputação empresarial como um elemento decisivo para aumentar a venda de produtos e serviços, entre outras vantagens.

Para Logsdon & Wood (2002), a reputação é um poderoso conceito para os negócios, governos e organizações sem fins lucrativos, pois executivos, administradores e *stakeholders* internos e externos frequentemente a utilizam para avaliar e comunicar as suas perceções dos negócios e empresas. Assim, uma boa reputação pode render melhores resultados para as empresas, e a RSC deve atuar de forma positiva para a melhoria desta reputação e de uma consequente criação de vantagens.

Deve-se ressaltar que só existe criação de vantagens competitivas por meio de RSC se os benefícios à sociedade realmente existirem, já que estes devem estar implícitos na filosofia das estratégias sociais (Husted & Allen, 2001).

Aspetos relevantes são tidos em conta, pelos clientes, quando julgam se uma empresa conduz corretamente os seus negócios, com base nos alicerces da responsabilidade social.

O resultado de um estudo realizado pelo Instituto Ethos demonstra que a prática de responsabilidade social é uma grande oportunidade para os

negócios, não sendo apenas um investimento social, mas também uma postura da empresa face ao mercado atual, aos públicos internos e externos, fornecedores, meio ambiente e concorrentes (Instituto Ethos 2010, citado por Ferreira, 2010).

METODOLOGIA

Este estudo insere-se no domínio da investigação em gestão, ou *business research*. A pesquisa tem assim um carácter académico, direccionada a questões relevantes para a gestão e negócios, e com uma orientação das ciências sociais (Bryman e Bell, 2011). A questão de pesquisa que norteia o estudo relaciona-se com a responsabilidade social – no sentido que se quer apurar o seguinte: até que ponto é que a responsabilidade social, realizada pelas empresas, é tida em conta no ato da compra pelos consumidores? A indústria em análise é a grande distribuição. A ferramenta de recolha de dados foi o inquérito (uma série de perguntas específicas que quando respondidas de forma apropriada levam a uma maior compreensão dos temas), que é muito popular e que existe com este fim desde o século XIX (Remenyi, 2011). A responsabilidade social é cada vez mais uma opção estratégica das empresas e quisemos medir e quantificar o seu impacto na atualidade e em consumidores lusófonos.

Segundo Serapioni (2000), uma metodologia deverá adequar-se ao problema e objetivos específicos da investigação em causa, não se devendo, nesta linha de pensamento, escolher a pesquisa quantitativa por ser mais bem aceite na sociedade, nem optar pela pesquisa qualitativa porque gostamos mais desta em detrimento da outra. O que deverá ser tido em conta é até que ponto determinada metodologia se adequa à investigação e à questão de pesquisa em causa. Recolher dados numéricos, o procedimento deste estudo, envolve uma “*objectivist conception of social reality*” (Bryman e Bell, 2011, p.150). Muita pesquisa quantitativa não envolve a elaboração de hipóteses, que é uma abordagem popular na pesquisa experimental (Bryman e Bell, 2011), que nós não seguimos.

Para Denzin & Lincoln (2000), devem ser usados vários métodos e fontes, durante a investigação, para aumentar a credibilidade e veracidade do estudo, pois leva a maior complexidade, mas também a maior rigor e riqueza dos dados e resultados. Será de referir que um dos autores trabalha na grande distribuição, na área da responsabilidade social, o que leva a um conhecimento mais profundo das questões na área e na indústria, observados e estudados ao longo do tempo. O inquérito vem aprofundar ainda mais o conhecimento, e tem alguns resultados surpreendentes, como veremos em baixo, no sentido que se esperava uma maior ligação dos respondentes ao tema em causa (como participantes e praticantes de ações de responsabilidade social). De acordo com Silva & Simon (2005) a equipa de investigação deverá ter um conhecimento profundo sobre a área em estudo, que foi aqui o caso.

Quiseram-se resultados que podiam ser quantificados – a pesquisa qualitativa difere da pesquisa quantitativa nesta medida da quantificação dos resultados (Fonseca, 2002). Amostras maiores poderão ser mais representativas da população e os resultados tomados como que retratando como a população se comporta. A pesquisa quantitativa utiliza a linguagem matemática na sua descrição das causas e relações entre fenómenos e variáveis, mesmo que usando somente a estatística descritiva.

Almeida & Freire (2000) afirmam que a pesquisa quantitativa caminha no sentido de explicar e prever fenómenos, permitindo um maior controlo e podendo resultar em nova teoria ou pelo menos na indicação de tendências na sociedade e nas organizações, revelando, ao nível do negócio, medidas a tomar e estratégias a implementar.

Segundo Polit & Beck (2004) a pesquisa quantitativa está ligada ao pensamento positivista lógico, tendendo a levar ao raciocínio dedutivo e aos atributos mensuráveis do contacto do ser humano com a realidade.

De acordo com Tuckman (2000), um questionário é uma forma económica de realizar investigação pois em comparação com as entrevistas pessoais estas últimas requerem deslocções no espaço e mais tempo na recolha e na

análise dos dados. Assim, inquéritos permitem abranger um maior número de sujeitos em menos tempo e com uma razoável fidelidade total. Poderá haver fontes de erro ligados ao questionário, mas que o investigador experiente saberá evitar – nomeadamente para não induzir o respondente a responder de determinada forma, mas pelo contrário promovendo a ausência de viés. Do ponto de vista da investigação, o viés refere-se à introdução de um elemento não aleatório nas escolhas da equipa de investigação (Remenyi, 2011) – o que foi tido em conta e evitado nesta investigação.

A utilização do inquérito, segundo Fortin (1999), permite que o respondente se sinta mais à vontade para responder, garantindo maior anonimato e, consequentemente, porventura maior veracidade e liberdade às respostas. As questões são também apresentadas de forma uniforme, pela mesma ordem, e com o mesmo conjunto de instruções – o que assegura maior uniformidade enquanto ferramenta de medida que se apresenta mais fiável e possibilitando maior comparabilidade entre sujeitos.

Em suma:

- Para a realização do estudo, e tendo em conta o objetivo inicial do mesmo, ou seja, o estudo da responsabilidade social nas superfícies de grande distribuição, optou-se por uma pesquisa de método quantitativo, que se traduziu na realização e divulgação de um inquérito.
- Como tal, começou-se por fazer uma análise dos conceitos e ambientes em que a responsabilidade social pode atuar, concretizando-se uma revisão da literatura, que dá também suporte às informações obtidas através da análise dos inquéritos recolhidos.
- Desta forma inquiriu-se, *online*, um total de 225 indivíduos. Este inquérito foi divulgado no dia 2 de novembro de 2016, através da rede social Facebook e das plataformas da Universidade de Aveiro, e esteve disponível até ao dia 7 de novembro de 2016.
- O estudo teve como objetivo verificar se, na atualidade, as pessoas sabem o que é a responsabilidade social e se estão ou não sensibilizadas para este tipo de ações.

- Colocaram-se questões de forma a restringir as respostas consoante o conhecimento da pessoa sobre o tema e o conhecimento de atuação das empresas da grande distribuição.
- Para concluir o estudo, foi interessante questionar os consumidores acerca da valorização que estes atribuem às ações de responsabilidade social, praticadas pelas empresas e se são ou não influenciados no momento do ato da compra por este fator.

O inquérito aplicado aos inquiridos encontra-se presente no Anexo A e os resultados do mesmo no Anexo B.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perfil Social

De entre os 225 inquiridos, a maioria são do género feminino (72%) e estão compreendidos numa idade entre os 16 e 25 anos de idade (68,9%).

Responsabilidade Social

Dos 225 inquiridos, 199 sabem o que é a responsabilidade social (88,4%). Embora este seja um tema em voga na atualidade, ainda existem algumas lacunas no conhecimento geral deste.

Dos 199 inquiridos, estes escolheram os cinco principais interessados neste tipo de prática, sendo eles, por ordem decrescente, os clientes (62,8%), os colaboradores (57,8%), as comunidades locais (56,8%), os consumidores (54,8%) e os acionistas (45,7%). Com estes resultados é possível dizer que, em relação à amostra, existe pouco conhecimento em relação aos principais interessados na responsabilidade social de uma empresa, sendo estes os que já foram referidos anteriormente na subsecção 2.4.

Destes 199 inquiridos, apenas 133 (67,3%) conhecem alguma empresa que pratique ações de responsabilidade social.

Quanto ao grau de importância atribuído a este tipo de prática, dos 133 inquiridos, 54,9% dos respondentes consideram esta como uma prática de muito elevada importância.

De entre os grupos de distribuição (Sonae, Jerónimo Martins, Auchan, Dia, Lidl, Os Mosqueteiros, outros), os três com maior notoriedade relativamente ao reconhecimento por parte dos inquiridos de práticas de ações de responsabilidade social foram, por ordem decrescente, das 133 respostas, a Sonae com 91 respostas (67,9%), a Jerónimo Martins com um resultado de 79 respostas (59%) e o Lidl com 44 respostas (32,8%).

Das respostas destaca-se, de entre os requisitos da responsabilidade social (para a certificação Norma de Responsabilidade Social: SA8000), em primeiro lugar a saúde e segurança, com 80,2% dos respondentes a escolher esta opção; da mesma forma, com 46,6% dos respondentes a escolher esta opção, destaca-se a discriminação; seguida do horário de trabalho, com uma percentagem de 45,8% dos respondentes a indicar esta opção (de notar que os inquiridos podiam indicar várias respostas). Acerca dos requisitos essenciais para a certificação à prática de responsabilidade social, alguns deles não têm a notoriedade que as empresas desejam, passando despercebidas (sistemas de gestão e práticas disciplinares, por exemplo, e segundo o inquérito).

Os inquiridos destacaram com 60,4% a Sonae como o principal grupo que divulga as suas práticas de responsabilidade social. Com 57,5% é referido o grupo da Jerónimo Martins e com 24,6%, o grupo Auchan.

Um total de 55,2% dos inquiridos identificou a Sonae como o principal grupo que divulga os resultados das suas práticas. Foi também indicado o grupo Jerónimo Martins por 48,5% dos inquiridos, seguindo-se o Lidl, com 20,9% das preferências (no ponto anterior, pretende-se saber se os grupos divulgam as ações que se vão realizar, se dão a conhecer o que pretendem fazer na área em estudo; neste, pretende-se saber se, após a realização das ações planeadas, têm por hábito divulgar os resultados das mesmas, dando a conhecer a contribuição que resultou das ações).

Em relação à questão se no ato da compra o cliente valoriza se a empresa é socialmente responsável, 59,7% dos inquiridos afirmaram que sim e 40,3% não valoriza este aspeto.

Para concluir a análise questionou-se os inquiridos se já praticaram ações de responsabilidade social e concluiu-se que 52,2% nunca esteve envolvido e apenas 47,8% afirmaram positivamente que estiveram.

CONCLUSÕES FINAIS

Segundo a Comissão das Comunidade Europeias (2001, p.12) “a rápida globalização fomentou a discussão sobre o papel e o desenvolvimento de uma governação à escala planetária, para a qual contribui a definição de práticas voluntárias de Responsabilidade Social Empresarial.”

As organizações têm um papel fundamental não só em questões ambientais como também sociais, caindo sobre elas a fomentação e apoio no desenvolvimento de países emergentes, em particular, contribuindo com o conhecimento adquirido ao longo dos anos devido às suas atividades, dando formação aos seus colaboradores e proporcionando riqueza e sabedoria.

As empresas não deveriam ter unicamente o objetivo de fazer lucro. Também necessitam de colaborar socialmente com o meio envolvente, de modo a, por exemplo, promover a cultura, eliminar as desigualdades, eliminando a poluição e o desperdício, e assim criando boas condições para a comunidade.

A noção de responsabilidade social envolve os *stakeholders* internos e externos: o primeiro grupo relaciona-se com os colaboradores e o seu envolvimento para obter resultados; enquanto que o segundo grupo engloba os efeitos das ações da empresa sobre o meio ambiente e com os parceiros com quem têm relações.

Atualmente, com a competitividade empresarial, as empresas procuram adotar medidas estratégicas para se distinguirem das suas principais concorrentes, tornando-se as ações de responsabilidade social um fator adicional de possível diferenciação. Exemplos de medidas são a preocupação

com questões ambientais e sociais, que nem por isso devem estar dissociados da promoção do crescimento económico. O candidato a Prémio Nobel da Paz, Bono Vox (2013), afirmou que o avanço das sociedades e a eliminação da pobreza devem estar fundamentados no capitalismo empreendedor – o comércio – que se verifica na China e na Índia, assim como noutros países em ascensão, e que é assim a melhor forma de eliminar a pobreza extrema, permitindo resultados positivos num horizonte de longo prazo. Também o co-recipiente do Prémio Nobel da Paz, de 2006, Muhammad Yunus (2012) afirmou que ações de responsabilidade social devem ambicionar ser eficientes em termos económicos, tais como os negócios com fins lucrativos – ter um ideal de ajudar a humanidade não chega – perspetiva aliás partilhada por Warren Buffet, um grande filantropo norte-americano. Assim, uma organização que perde avultadas somas de dinheiro deverá ser descontinuada e não perpetuada, tendo-se o objetivo de se investir em entidades autossustentáveis e criadoras de valor tangível. No âmbito do presente estudo, também as empresas de grande distribuição têm iniciativas deste género – de promover o emprego local, melhorando também condições de vida locais, e não baseiam unicamente a sua atividade em doações de dinheiro, por exemplo, o que, segundo Vox (2013), não terá grande impacto no longo prazo. Veja-se o caso da ajuda financeira ao Haiti, após um desastre natural, dinheiro esse que não chegou ao destino, não tendo melhorado as condições locais, na verdade não se sabendo para onde foi o capital doado (Ramachandran e Walz, 2013).

Entender o que torna uma organização numa entidade socialmente responsável, aproxima-a da sociedade e, principalmente, do seu público-alvo, contribuindo assim para a imagem positiva da marca. O consumidor do futuro, e prevê-se que cada vez mais, passará a analisar não só o preço e a qualidade dos produtos, como também o comportamento social das empresas, estando estes aspetos ligados e desassociáveis (Tachizawa, 2005).

Em relação à análise dos dados, verifica-se que os clientes valorizam, no ato da compra, se a empresa é socialmente responsável. No entanto, com os valores recolhidos pelo inquérito, verifica-se que não existe uma grande

discrepância entre as duas opções de resposta – valorizar vs. não valorizar a responsabilidade social das empresas – tendo havido um equilíbrio no número de pessoas em cada grupo. Desta forma, somos levados a pensar se as empresas estão a utilizar uma estratégia adequada nesse sentido? Por outro lado, parece não existir grande preocupação a nível social e cultural, visto que cerca de mais de metade dos inquiridos nunca praticou ações de responsabilidade social. Isto levanta a questão se o poder de compra, mais baixo em épocas de crise, como se verificou nos tempos mais recentes em Portugal, se terá alguma influência nesse sentido – havendo problemas básicos as pessoas preocupam-se com outras populações também desfavorecidas? Por outro lado, havendo algum desconhecimento sobre o que constitui a responsabilidade social, na amostra do estudo, poderão as pessoas estar a realizar ações de responsabilidade social sem o saberem – o que, de uma forma ou outra, nos leva a concluir que há ainda muito trabalho a fazer nesta área – em Portugal, mas certamente também noutros países nas várias partes do globo.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações do estudo foi a não realização da entrevista a um dos grupos da grande distribuição, que estava previamente definida, o que condicionou o estudo e a metodologia, tendo de se redefinir a mesma. O motivo pela qual a entrevista não foi realizada deveu-se à falta de autorização na divulgação dos dados pelo grupo em questão.

AGRADECIMENTOS

Um especial agradecimento a todos os que se disponibilizaram a responder ao inquérito divulgado *online*.

REFERÊNCIAS

- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Ashley, P. A. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Associação Têxtil de Vestuário de Portugal. (n.d.). Manual de Responsabilidade Social.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bryman, A., Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento Estratégico*. Lisboa: Universidade Católica Editora
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2nd Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Retrieved from: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Correia, A. S. R. (2013). *A Responsabilidade Social e as PME: A Prática de RSE das Microempresas*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Retrieved from: <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3492/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ana%20Sofia%20Correia.pdf>
- Coutinho, R. B. G., & Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (202). Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 6(3), 75-96.
- CRIS - Centro de Responsabilidade e Inovação Social. (2012). Relato do seminário anual “Responsabilidade Social: a normalização Nacional e Internacional” Retrieved 9 novembro 2016 from: http://www.apq.pt/portal/eventos/2014/Relato_Seminario_Anual_CRIS_Marco2012.pdf
- Debastiani, S., & Bitarello, J. (2005). *Balanço Social: Um enfoque sobre sua evolução e utilização no panorama brasileiro*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research: The discipline and practice of qualitative research*. 2ª Ed. London: Sage Publications, Inc.
- EUR-Lex (n.d.). Access to European Union Law. Retrieved 16-01-2017, from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A52002DC0347>
- Fedato, M. C. L. (n.d.). *Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva? Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de responsabilidade social corporativa e a influência de aspectos do ambiente institucional: uma análise no setor bancário brasileiro*.
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2008). *Ser Empreendedor Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, P. Q. (2010). *Responsabilidade Social - Uma Estratégia Empresarial*. Monografia para grau de especialista em gestão empresarial, Universidade Candido Mendes. Lisboa. Retrieved from http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k214618.pdf
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Apostila.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

- Gonçalves, R., Martins, J., Pereira, J., Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2013). Enterprise web accessibility levels amongst the Forbes 250: Where art thou o virtuous leader? *Journal of Business Ethics*, 113(2), março, 363-375. Doi: 10.1007/s10551-012-1309-3.
- Gonçalves, R., Oliveira, M.A. (2010). Interacting with technology in an ever more complex world: Designing for an all-inclusive society. Em: Cynthia G. Wagner (Ed.), *Strategies and Technologies for a Sustainable Future*, World Future Society, Boston, EUA, 257-268.
- Hemingway, C. A. & MacLagan, P. W. (2004). Manager's personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51, 58 –73.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. California, USA: Sage Publications.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. Social Issues in Management Division, Academy of Management Conference, Agosto, retrieved 16-01-2017, from: <https://pdfs.semanticscholar.org/1053/eacc0ca40afd6115dcca8a4f97775619a49.pdf>
- Iyer, V., & Lulsegged, A. (2013). Does family status impact US firms' sustainability reporting? Sustainability Accounting. *Management and Policy Journal*, 4(2), 163-189.
- Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/SAMPJ-Nov-2011-0032>.
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35, 508–523.
- Kok, P., Wiele, T. van der, McKenna, R., & Brown, A. (2001). A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, 31, 285–297.
- Kroetz, C. E. S. (2000). Contabilidade Social. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 120.
- Lázaro, L. L. B., & Gremaud, A. P. (2016). A Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. *Brazilian Journal of Management*, 9(1), 138-155.
- Logsdon, J. M. & Wood, D. J. (2002). Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction. *Business and Society*, 41(4).
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, 41(4).
- Martínez, V. A., Boga O. J., Orosa J., & Rodríguez L. C. (2005). Estrategias de comunicación en la gestión de la responsabilidad social de la empresa. *Fisec-estrategias I*(1), 23-46.
- Monteiro, M. A. (2005). A Responsabilidade Social das Empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21, 65-70.
- Neto, F. P. M., & Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor*. 2nd Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nicolau, I., & Simaens, A. (2008). O Impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Economia Social. *Estudos - Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3), 78-94. Retrieved from www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n1a08.pdf.
- Oliveira, J. A., & Chaves, S. E. (2013). *Responsabilidade social das organizações numa época de downsizing: responsabilidade social no apoio ao emprego*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria-Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 7ª Ed. Porto Alegre.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

- Ramachandran, V., Walz, J. (2013). Haiti's earthquake generated a \$9bn response – where did the money go? *The Guardian*, 14th January. Retirado em 21-12-2016, de: <https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2013/jan/14/haiti-earthquake-where-did-money-go>
- Remenyi, D. (2011). *Field methods for academic research – Interviews, focus groups and questionnaires*. 3ª ed. Reading: Academic Publishing and Conferences International (ACPI).
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192.
- SGS Portugal. (2008). Certificação SA 8000 - Responsabilidade Social. Retrieved 3 novembro 2016 from <http://www.sgs.pt/pt-PT/Finance/Audit-Certification-and-Verification/Social/SA-8000-Certification-Social-Accountability.aspx>.
- Silva, D. & Simon, F. O. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. *Cadernos do CERU*, 2(16), 11-27.
- Social Accountability International. (2008). Responsabilidade Social 8000. Retrieved 31 novembro 2016 from http://www.epa.edu.pt/sites/www.epa.edu.pt/files/u27/sa_8000.pdf.
- Stahl, M. J., & Grigsby, D. W. (1997). *Strategic Management: Total Quality & Global Competition*. Oxford: Blackwell.
- Tachizawa, T. (2005). *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 3rd Ed. São Paulo: Atlas.
- Tenório, F. (2004). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Editora FGV. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr&id=PhuHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=responsabilidade%20social%20corporativa%20conceito&ots=VgrKpJC8YM&sig=rPkULfvVLL5XePijuWHeLwRGga0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vox, B. (2013). Bono - Capitalism reduces poverty. Retirado em 21-12-2016, de: <https://www.youtube.com/watch?v=gAjKyEGDIXA>
- Yunus, M. (2012). Life's work. Interview. *Harvard Business Review*, December.

ANEXO A

INQUÉRITO – PERGUNTAS REALIZADAS

RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GRANDE DISTRIBUIÇÃO

Influência no ato de compra

Este inquérito realiza-se no âmbito da Unidade Curricular de Estratégia e Competitividade inserida no plano curricular do Mestrado em Gestão – Universidade de Aveiro.

Tem como objetivo a recolha de dados dos consumidores para uma análise posterior.

O anonimato deste questionário é assegurado, bem como a confidencialidade dos dados recolhidos.

Duração estimada: 3 minutos.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

PERFIL SOCIAL

Género

☐Feminino

☐Masculino

Faixa Etária

☐16 - 25

☐26 - 35

☐36 - 45

☐46 - 55

☐+ de 56 anos

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social é uma prática voluntária. As empresas adotam posturas, comportamentos e ações que promovem o bem-estar dos seus interessados. É uma prática voluntária pois não deve ser confundida exclusivamente por ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo).

Sabe o que é a Responsabilidade Social?¹

☐ Sim

☐ Não

Indique qual/quais considera serem os principais interessados na Responsabilidade Social de uma empresa?

☐ Acionistas

☐ Colaboradores

☐ Clientes

☐ Comunidades locais

☐ Fornecedores

☐ Entidades governamentais

☐ Consumidores

☐ Bancos/entidades financeiras

☐ Organizações da sociedade civil

☐ Sindicatos

☐ Meios de comunicação Social

☐ Outro: _____

Conhece alguma empresa que pratique ações de Responsabilidade Social?¹

☐ Sim

☐ Não

Indique que grau de importância atribui a este tipo de prática.

☐ Muito Baixa

☐ Baixa

☐ Elevada

☐ Muito Elevada

☐ Sem Opinião

Dos seguintes Grupos da grande distribuição indique qual/quais reconhece a prática de ações de Responsabilidade Social?

☐ Sonae

☐ Jerónimo Martins

☐ Auchan

☐ Dia

☐ Lidl

☐ Os Mosqueteiros

☐ Outro _____

Dos seguintes requisitos qual/quais identifica como essenciais à prática de Responsabilidade Social?

☐ Trabalho Infantil

- ☐ Trabalho forçado e escravo
- ☐ Saúde e Segurança
- ☐ Liberdade de associação e direito de negociação coletiva
- ☐ Práticas disciplinares
- ☐ Horário de Trabalho
- ☐ Remuneração
- ☐ Discriminação
- ☐ Sistemas de Gestão

Dos seguintes Grupos da grande distribuição indique qual/quais tem conhecimento que divulgam as suas práticas.

- ☐ Sonae
- ☐ Jerónimo Martins
- ☐ Auchan
- ☐ Dia
- ☐ Lidl
- ☐ Os Mosqueteiros
- ☐ Outro _____

Dos seguintes Grupos da grande distribuição indique qual/quais tem conhecimento que divulgam os resultados das suas práticas.

- ☐ Sonae
- ☐ Jerónimo Martins
- ☐ Auchan

☐Dia

☐Lidl

☐Os Mosqueteiros

☐Outro _____

No ato da compra valoriza se a empresa é socialmente responsável?

☐Sim

☐Não

Alguma vez esteve envolvido numa ação de Responsabilidade Social?

☐Sim

☐Não

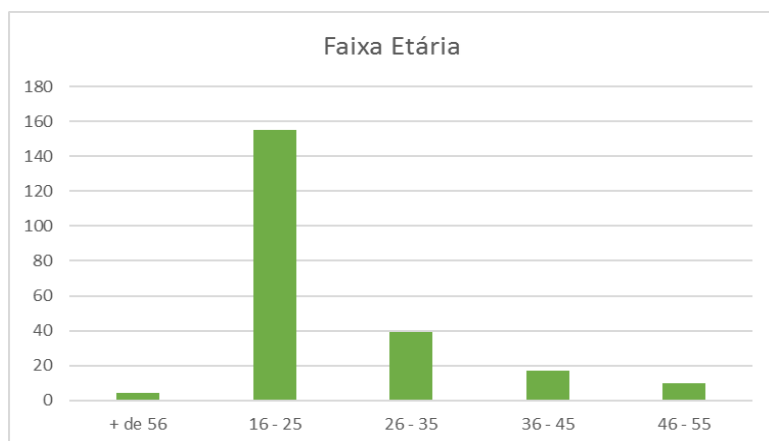
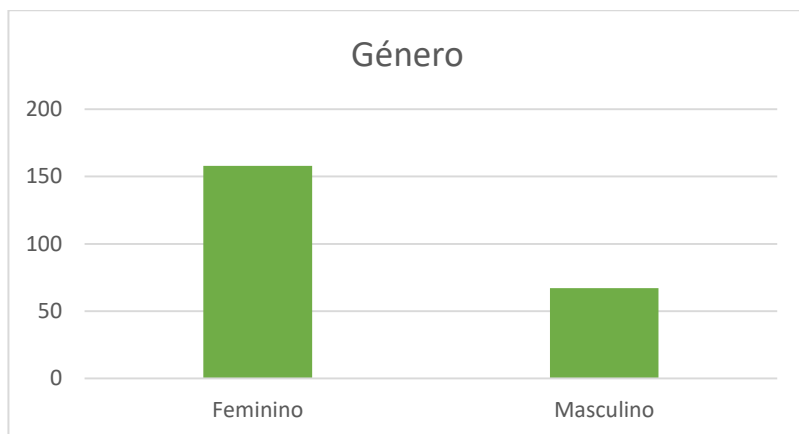
Obrigado!

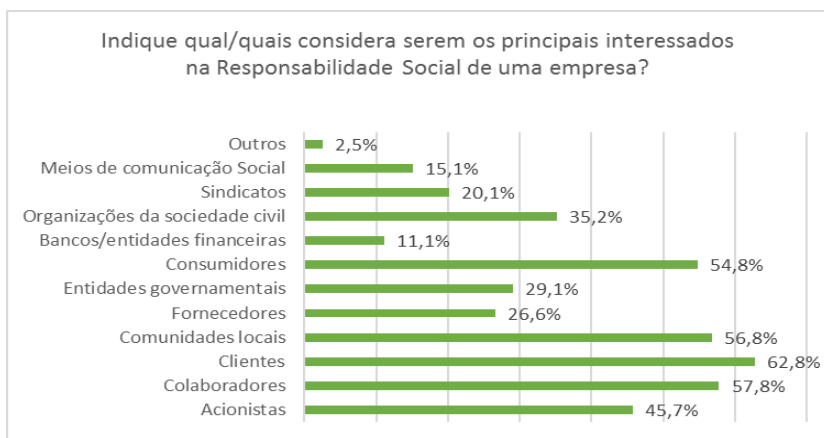
Agradecemos o seu contributo!

¹Se a resposta for não o inquérito termina.

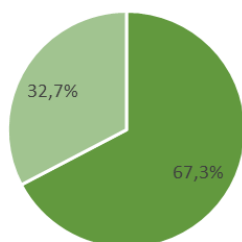
ANEXO B

Inquérito realizado – Resultados



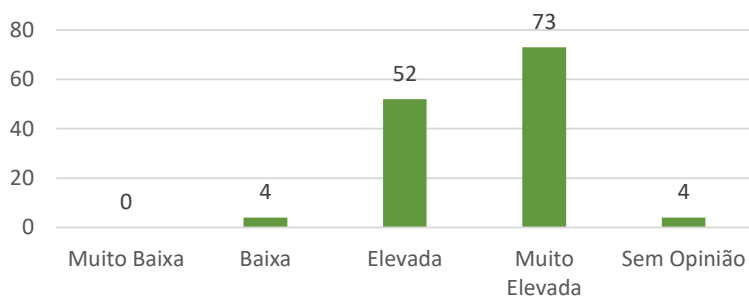


Conhece alguma empresa que pratique ações de Responsabilidade Social?

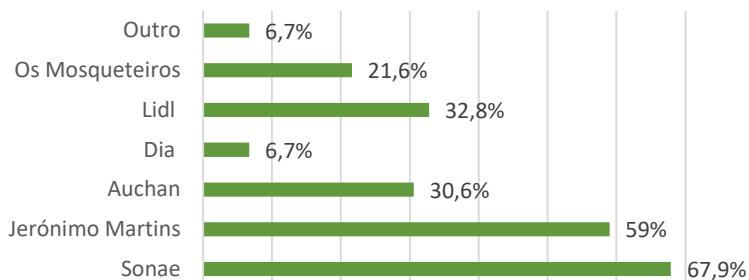


■ Sim ■ Não

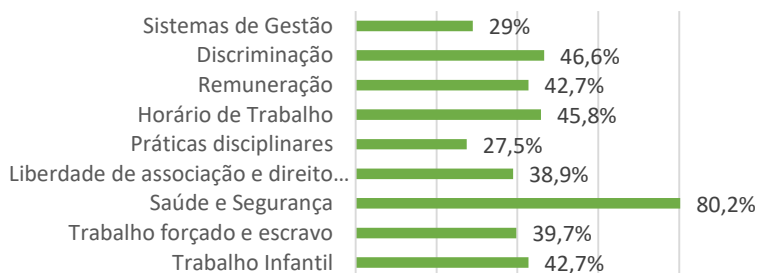
Indique que grau de importância atribui a este tipo de prática.



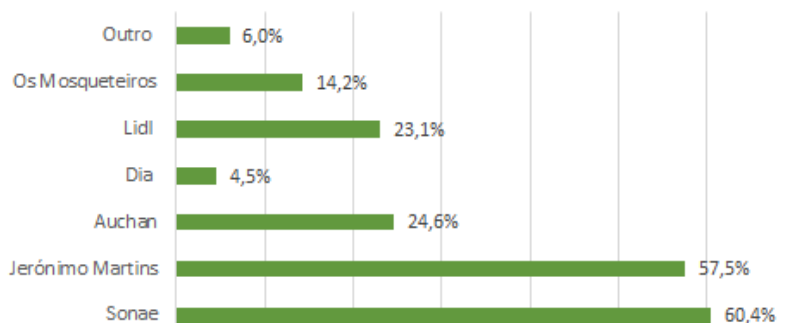
Dos seguintes Grupos da grande distribuição
indique qual/ quais reconhece a prática de
ações de Responsabilidade Social?



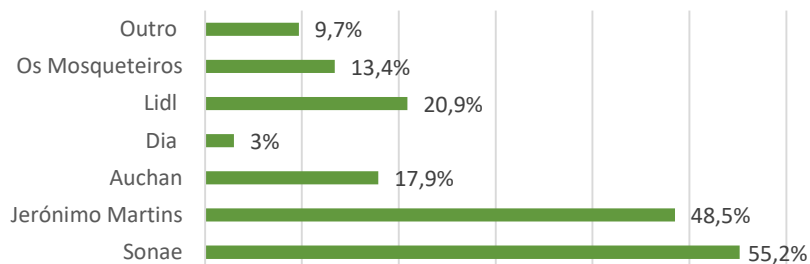
Dos seguintes requisitos qual/ quais identifica
como essenciais à prática de Responsabilidade
Social?



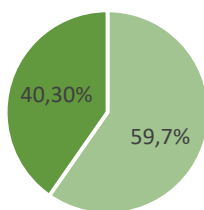
Dos seguintes Grupos da grande distribuição indique qual/quais tem conhecimento que divulgam as suas práticas.



Dos seguintes Grupos da grande distribuição indique qual/quais tem conhecimento que divulgam os resultados das suas práticas.

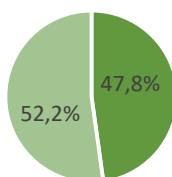


No ato da compra valoriza se a empresa é socialmente Responsável?



■ Sim ■ Não

Alguma vez esteve envolvido numa ação de Responsabilidade Social?



■ Sim ■ Não

Os casos de estudo sobre organizações e empresas são um veículo de comunicação de excelência na área da gestão. Este livro reúne uma série de casos de estudo que abordam a inovação e a diferenciação, a internacionalização, o marketing, a evolução estratégica, os modelos de negócio (e como são afetados pela tecnologia), as aquisições de empresas, e tem ainda um caso de estudo sobre a responsabilidade social (área de crescente importância para todo o tipo de organizações).

A estratégia e o marketing são áreas de saber muito próximas. Entende-se que o marketing é muito mais do que simplesmente publicidade, relações públicas, e / ou vendas. Englobará também, por exemplo, a área dos novos produtos, que deverão ser lançados, segundo diversos autores, periodicamente por empresas e com o envolvimento do departamento de marketing, quer no seu desenvolvimento, quer na sua divulgação e colocação no mercado. Por outro lado, a estratégia envolve clientes e o estudo do mercado enquanto fonte de riqueza que justifica a existência das empresas.

Esperamos que vos agrade a diversidade de casos oferecida e que contribua para a discussão sobre estratégia e sobre o marketing.

